

Kati Kinnunen

## Verkkoneuvottelun mahdollisuudet ja haasteet - Case OP Kainuu



Tradenomi

Syksy 2016



KAJAANIN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Kinnunen Kati

**Työn nimi:** Verkkoneuvottelun mahdollisuudet ja haasteet – Case OP Kainuu

**Tutkintonimike:** Tradenomi (AMK), liiketalous

**Asiasanat:** verkkoneuvottelu, asiakaskokemus, digitalisaatio, asiakaspalvelu

Opinnäytetyön toimeksiantaja on OP Kainuu, joka on yksi OP Ryhmään kuuluvista itsenäisistä alue-osuuspankeista. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka toimeksiantajan on mahdollista synnyttää odotukset ylittävä asiakaskokemus verkkoneuvottelussa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa ne syyt, jotka ohjaavat asiakkaat kyseisen palvelukanavan valintaan. Opinnäytetyö tukee toimeksiantajan asiakaskokemuksen johtamista ja ohjaa strategisia valintoja verkkoneuvottelun käytön suosion kasvattamiseksi.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä syvennyttiin asiakaspalveluun, asiakaskokemukseen, digitalisaatioon ja verkkoneuvotteluun osana palvelukanavatarjontaa. Teorian pohjalta pystytään tunnistaman laadukkaan palvelun sisältö ja havaitsemaan odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementtejä. Digitalisaation muutosvoiman mittasuhteita hahmotetaan konkreettisesti finanssitoimialan sisällä ja tutkittavaan aiheeseen, verkkoneuvotteluun, tutustutaan lähietäisyydeltä.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Verkkoneuvottelun käyneitä OP Kainuun henkilöasiakkaita haastateltiin. Haastattelun muotona käytettiin teemahaastattelua. Aineistoa analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti ja aineistoista nousseita havaintoja järjestettiin teemoittain.

Tutkimuksen perusteella havaittiin OP Kainuun henkilöasiakkaiden suhtautuvan myönteisesti verkkoneuvotteluun. Tutkimus toi esille asiakkaiden kanavavalinnan syitä, arvon muodostumista verkkoneuvottelussa ja kanavan käyttöön latautuvia odotuksia. Verkkoneuvottelusta tunnistettiin odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementtejä, joita toimeksiantaja voi hyödyntää asiakaskokemuksen johtamisen tukena. Toimeksiantajalle esitettiin asiakkailta saatuja kehitysideoita ja tutkijan muodostamia suosituksia kanavan käytön suosion kasvattamiseksi.

## ABSTRACT

**Author:** Kinnunen Kati

**Title of the Publication:** The Opportunities and Challenges of Web Negotiation - Case OP Kainuu

**Degree Title:** The Bachelor of Business Administration

**Keywords:** web negotiation, customer experience, digitalization, customer service

The thesis was commissioned by OP Kainuu which is one of the independent banks in the OP Group. The purpose of the thesis was to investigate how the client could exceed customers' expectations in a web negotiation. The objective of the thesis was to discover the reasons leading to the choice of the specific service channel. The thesis supports customer service management and directs the strategic choices for increasing the popularity of web negotiations.

The theory part studies the customer service and experience, digitalization, and web negotiation as a part of the service channel. The contents of high service quality can be identified with theory as well as the elements of a service contributing to exceeding the expectations. Digitalization has a power for making a change happen; its proportions are illustrated concretely within the finance industry and the topic of the research, web negotiation, is closely inspected.

The research was executed as a qualitative study. OP Kainuu's customers, who went through a web negotiation, were interviewed. The interview was conducted as a theme interview. The content was analyzed with the theory and the observations that arose from the content were organized by a theme.

The results indicated that OP Kainuu customers' attitude towards web negotiation is positive. The study brought forth customers' reasons for choosing a specific channel, the value that forms in the web negotiation and the expectations loaded in the use of the channel. Many elements involved in the exceeding of the customers' expectations were identified in web negotiation. The client can utilize the elements by using them to support the customer experience management. The suggestions received from the customers and the recommendations for increasing the channels use by the researcher were presented to the client.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 ASIAKASPALVELUSTA KILPAILUETUA.....	4
2.1 Tuote ja palvelu.....	6
2.1.1 Laajennettu palvelutarjoama .....	7
2.1.2 Palveluprosessi .....	9
2.2 Laatu .....	10
2.3 Asiakastyytyväisyys.....	13
2.4 Asiakasuskollisuus .....	14
3 ASIAKASKOKEMUS – ASIAKAS SUUNNANNÄYTTÄJÄNÄ .....	16
3.1 Asiakaskokemuksen johtaminen .....	20
3.1.1 Ylitä ja yllätä – kokemusten muodostus .....	20
3.1.2 Asiakaskokemuksen johtamisen portaat .....	23
3.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	25
4 FINANSSIALA DIGITALISAATION PYÖRTEESSÄ .....	28
4.1 Digitalisaation muutosvoima ajurina .....	29
4.2 Digitalisoituneen ostoprosessin monikanavaistuminen .....	31
4.3 Haasteena muuttuva toimintaympäristö ja kilpailijat .....	33
5 VERKKONEUVOTTELU OSANA PALVELUKANAVATARJONTAA .....	35
5.1 Verkkoneuvottelun lähtökohdat ja eteneminen.....	35
5.2 Digitaalinen asiakaskokemus verkkoneuvottelussa.....	37
6 VERKKONEUVOTTELUN MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET .....	39
6.1 Toimeksiantaja .....	39
6.2 Tutkimusongelma ja tavoite.....	40
6.3 Tutkimuksen toteutus .....	43
6.4 Tutkimustulosten analysointi .....	45
6.5 Tutkimuksen tulokset.....	46
6.5.1 Verkkoneuvottelun synnyttämä hyöty ja arvo .....	47
6.5.2 Laatu ja asiakaskokemuksen muodostuminen verkkoneuvottelussa .....	49

6.5.3 Verkkoneuvottelun kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi .....	54
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	56
7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	60
7.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja kehitysajatukset .....	63
LÄHTEET .....	67
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Digitalisaatio on muovannut finanssialaa rajuin ottein viimeisten vuosien saatossa. Teknologian kehitys on tuonut pankeille mahdolliseksi uudet palvelukanavat- ja mallit, mutta saman aikaisesti mullistanut niiden ansainnan. Asiakkaat ovat siirtyneet perinteisestä pankkien tarjoamista kassapalvelusta verkkopankkiin, ja nyt verkkopankista enemmissä määrin mobiiliin hyödyntäen älypuhelimille ja tableteille kehitettyjä finanssisovelluksia.

Sektorin murros ja muutos asiakaskäyttäytymisessä eivät ole laantumassa. Tilanne on päinvastainen, sillä jatkuva teknologian kehitys luo alati mahdollisuuksia uusiin innovaatioihin. Se on tuonut mukanaan myös uhkia. Suurimman uhan pankkien toimintaan ovat tuoneet uudet, ketterät toimijat, jotka tulevat alan ulkopuolelta. Ne eivät ole sidottuja aikaan eivätkä paikkaan, sillä monet tällaisista toimijoista operoivat globaalisti maiden rajoja noudattamatta. Ne toimivat kustannustehokkaasti ja hyödyntävät toiminnoissaan uusinta teknologiaa. Tästä johtuen kysymykseksi herää: miten pärjätä kilpailussa markkinoiden muuttuessa nopeasti?

Vastausta on lähdetty etsimään laadukkaana asiakaspalvelun ja asiakkaiden odotukset ylittävien asiakaskokemusten kautta. Viime vuosien aikana niistä onkin muodostunut merkittävä kilpailutekijä. Erityisesti finanssiala painottaa asiakaspalvelun merkitystä tähtäimenään yliveraisen asiakaskokemuksen synnyttäminen kaikissa asiakkaiden hyödyntämissä palvelukanavissa. Vaikka ala kohtaa digitalisaation haasteita, on teknologian kehitys luonut paljon uusia mahdollisuuksia asiakkaiden tavoittamiseen ja entistä paremman asiakaskokemuksen synnyttämiseen. Pankkien tarjoamat palvelukanavat ovat monipuolistuneet ja valtaosa niistä on asiakkaiden käytettävissä paikasta ja ajasta riippumatta.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on OP Kainuu, joka on yksi OP Ryhmän itsenäisistä alueosuuspankeista. OP Ryhmä tunnistaa toimintaympäristöön vaikuttavat megatrendit, joita ovat muun muassa digitalisaatio ja globalisaatio. Vastauksena megatrendeihin OP Ryhmä parantaa sopeutumiskykyään, satsaa tuote- ja palvelukehitykseen ja monikanavaisten palvelujen tarjoamiseen. Strategiassaan OP Ryhmä linjaa uudistumisen olevan pitkäjänteisen asiakastyön perusta. (OP

Ryhmä 2016a.) Uusien innovaatioiden avulla houkutellaan uusia asiakkaita ja valitaan jalansijaa uusilta toimialoilta. OP Ryhmä tähtääkin uudessa strategiassaan finanssiyrityksestä monialaiseksi palveluyritykseksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten toimeksiantaja voi synnyttää odotukset ylittävän asiakaskokemuksen verkkoneuvottelussa. Lisäksi tutkitaan mahdollisuuksia kasvattaa verkkoneuvottelukanavan käyttöä. Opinnäytetyössä selvitetään asiakkaiden verkkoneuvottelukanavavalinnan perusteita sekä tunnistetaan ne elementit, joiden kautta verkkoneuvottelussa voidaan muodostaa ylivertainen asiakaskokemus.

Opinnäytetyön aihe sai alkunsa toimeksiantajan organisaatiossa tutkijan työskennellessä siellä samanaikaisesti. Aihe on ajankohtainen, sillä toimeksiantajan tavoitteena on kasvattaa verkkoneuvottelun käyttöastetta. Tutkijan omakohtainen kiinnostus monikanavaisiin finanssipalveluihin, digitalisaatioon ja alaa ravistelevaan muutokseen lisäsivät intoa aiheen toteuttamiseen opinnäytetyönä. Samalla opinnäytetyö tukee tutkijan ymmärrystä alati digitalisoituvista asiakaskohtaamisen prosesseista niin työntekijän, työnantajan kuin asiakkaan näkökulmasta. Opinnäytetyöprosessi tukee tutkijan ammatillista kehittymistä tulevaisuuden finanssialan asiantuntijaksi, joka hallitsee asiakastilanteiden hoidon monikanavaisesti, ymmärtää toimialaa koettelevan muutoksen mittasuhteet sekä sen vaikutuksen laajuuden asiakkaiden käyttäytymiseen ja yrityksen toimintaan.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu asiakaspalvelusta ja asiakaskokemuksesta sekä digitalisaatiosta finanssialalla ja verkkoneuvottelusta osana palvelukanavatarjontaa. Viitekehys muotoutui kuvaillun kaltaiseksi, sillä palvelukanavaa haluttiin tutkia muuttuneen asiakaskäyttämisen johdosta, ja muodostaa palvelumallista mahdollisimman asiakasystävällinen. Kyseiseen teoriaan tutustumalla pystytään tunnistamaan, miten mahdollistetaan asiakkaiden odotukset ylittävä asiakaskokemus verkkoneuvottelussa, jotta palvelukanavan suosiota tulevaisuudessa voidaan kasvattaa. Palvelukanava on pohjimmiltaan yksi digitalisaation synnyttämistä innovaatioista. Tekniikan kehitys on johdattanut asiakkaat uusiin asiointikanaviin. Sen johdosta teoria syventyy digitalisaation kehitykseen finanssialalla ja sen vaikutukseen asiakkaiden käyttäytymisessä.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. OP Kainuun henkilöasiakkaista haastateltiin asiakkaita, jotka olivat käyneet verkkoneuvottelun viimeisen kahden kuukauden aikana. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna ja aineiston analysoinnissa käytettiin muodostuneita teemoja, joita verrattiin teoriaan ja tutkimuksen tavoitteisiin.



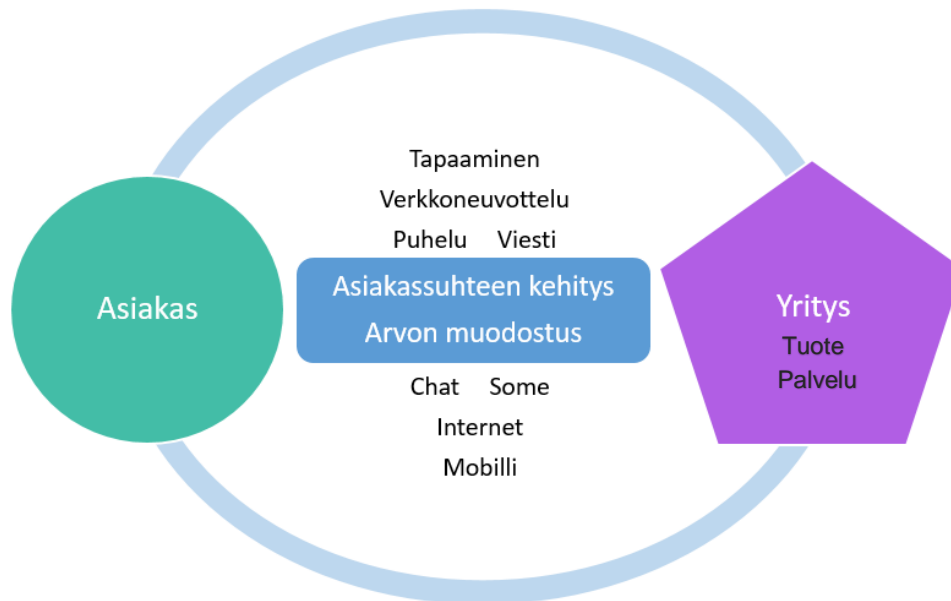
## 2 ASIAKASPALVELUSTA KILPAILUETUA

Suomien bruttokansantuotteesta noin 70 % muodostuu palvelusektorista (Tilastokeskus 2016). Vaikka palvelusektori on suurin toimiala bruttokansantuotteen muodostajana, on palvelutyön arvostus kautta aikojen ollut heikko. Asiakaspalvelu on koettu välttämättömänä osana yrityksen muita toimintoja, suorastaan eräänlaisena tukitoimintona, johon ei ole nähty tarpeelliseksi lisätä resursseja tai suunnata investointeja. Kuitenkin viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtunut murros asiakaskäyttäytymisessä on herättänyt yrityksiä kilpailemaan asiakkaistaan laadukkaan asiakaspalvelun avulla. Näin ollen murros asiakaskäyttäytymisessä on johdannut asiakaspalvelun murrokseen: välttämättömästä tukitoiminnosta on tullut kilpailuvaltti; suorastaan erottautumistekijä. (Aarnikoivu 2005, 15-18.)

Asiakaspalvelu ilmentää yrityksen tapaa toimia asiakkaan kanssa jokaisessa asiakaskohtaamisessa (Cambridge Business English Dictionary 2016). Laajemmin käsitettynä asiakaspalvelu on läsnä myös muualla kuin kasvokkain kohtaamisessa, sillä asiakaspalveluhenkisyys on nähtävissä myös kaikissa yrityksen prosesseissa. Asiakaspalvelu mittaa yrityksen kykyä vastata ja tyydyttää asiakkaan tarpeet. Parhaassa tapauksessa asiakaspalvelu pystyy ylittämään asiakkaan odotukset. (Ward 2016.)

Ylikosken, Järvisen ja Rostin (2006,14) mukaan asiakaspalvelulla käsitetään kaikki asiakkuuden hoito palvelutilanteesta lähtien ja jatkuen yhä asiakassuhteen ylläpitoon. Aarnikoivu (2005,16) puolestaan määrittelee asiakaspalvelun rajapinnaksi, jossa asiakas ja työntekijä kohtaavat. Asiakaspalvelija heijastaa yritystään arvoja ja asiakaspalvelukulttuuria.

Esitettyjen määritelmien perusteella voidaan päätellä, että asiakaspalvelu käsitetään yrityksen ja asiakkaan välillä käytäväksi dialogiksi niissä palvelukanavissa, jotka asiakas kulloinkin valitsee. Asiakaspalvelun rooli on muodostaa ja tukea pitkäaikaisen, molempia osapuolia palkitsevan asiakassuhteen syntyä sekä tuottaa asiakkaalle arvoa jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Kuvassa 1 mallinnetaan asiakaspalvelun roolia ja asiakkaiden käyttämiä palvelukanavia pankin näkökulmasta.



Kuva 1. Asiakaspalvelu

Asiakaspalveluprosessin tärkein tekijä on asiakas. Kotimaisten kielten keskus (2016) määrittelee asiakkaaksi liikkeessä tai virastossa asioivan henkilön tai yrityksen, joka ostaa tuotteita tai hankkii palveluita. Asiakkaaksi mielletään myös ne potentiaaliset henkilöt ja organisaatiot, jotka ovat kontaktissa yritykseen, tai joita yritys pyrkii houkuttelemaan asiakkaikseen (Ylikoski ym. 2006, 79.)

Yrityksen tulee nähdä asiakas yksittäisen ostajan sijasta tasavertaisena kumppanina ja panostaa pitkäkestoisen, asiakkaalle arvoa tuottavan asiakassuhteen syntyyn. Asiakasta tulee kohdella kunnioittavasti koko asiakassuhteen ajan; ei vain silloin, kun asiakas tekee oston. Tämä markkinoinnin näkemys asiakkaasta edustaa suhdemarkkinointia (relationship marketing). Suhdemarkkinoinnin ajatuksena on, että asiakkaille luodaan arvoa menestyksekkääällä asiakassuhteen hoidolla. Suhdemarkkinoinnin strategia ohjaa yritystä asiakaskeskeiseen toimintaan johtamalla asiakassuhteita pohjautuen asiakkaan kanssa yhteisen arvon luomiseen ja luottamuksen synnyttämiseen. (Grönroos 2007, 36-37;42-41.)

Yritykset panostavat kannattaviin asiakassuhteisiin, joita kutsutaan asiakkuuksiksi. Tällöin molemmat - asiakas ja yritys - tavoittelevat yhteisymmärryksessä pitkäaikaista, molempia osallisia hyödyttävää suhdetta. Asiakkuusajattelu perustuu erillisten tuotteiden tai palvelujen tarjoamisen sijasta yrityksen kokonaisvaltaisen

osaamisalueen tarjoamiseen asiakkaalle. (Ylikoski ym. 2006, 81; Grönroos 2007, 35-36.)

Muodostuneita asiakkuuksia voidaan luokitella asiakkuuden keston tai asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Asiakkuudet ja niissä tapahtuvat muutokset tallennetaan asiakasrekisteihin ja erilaisille asiakkuuksille voidaan antaa eriäviä etuja ja palveluita. Asiakkuuden tuloksellisessa hoitamisessa vaaditaan luottamuksen syntymistä asiakkaan ja yrityksen välillä sekä ammattimaista asiakaspalveluhenkilöstöä, jonka kanssa asiakas voi luoda taloudellisia, rakenteellisia ja sosiaalisia siteitä. (Ylikoski 2006, 81-83.)

Taloudelliset siteet ovat asiakkaalle rahanarvoisia etuja. Rakenteelliset siteet muodostuvat asiakkaan arvostamista lisäpalveluista, joita yritys tarjoaa. Sosiaaliset siteet muodostuvat asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille, joten laadukkaalla, luottamusta herättävällä asiakaspalvelulla on oleellisesti merkitystä onnistuneessa asiakkuuden hoidossa. (Ylikoski ym. 2006, 82-83.)

## 2.1 Tuote ja palvelu

Asiakaspalveluun kuuluu kiinteänä osana tuotteen tai palvelun tunteminen, myyminen ja markkinointi. Tuote on tunnettu vaihdannan välineenä ja aineellisena hyödykkeenä. Laajemmin käsitettynä se voidaan tulkita myös ajatukseksi tai aineelliseksi kokonaisuudeksi tai palveluksi. Tuote voi sisältää myös osia kaikista edellä mainituista muodoista. Tuotteen tarkoitus on täyttää yksilön mielihyvän ja tyytyväisyyden tarpeita ja tukea organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. (American Marketing Association 2016.)

Tuotetta voidaan kuvata viidellä tasolla peilaten sen tuottamaan hyötyyn ja arvoon asiakkaalle. Ydintuotteella tarkoitetaan tuotteen toiminta-ajatusta, joka luodaan vastatakseen ratkaisuna asiakkaan ongelmaan. Sen perusteella johdetaan fyysinen tuote. Tästä seurauksena asiakkaalla on käsissään odotettu tuote, jota kohtaan asiakas on muodostanut ennakkokäsityksiä. Ylittääkseen asiakkaan odotukset ja ennakkokäsitykset, yritys tähtää luomaan täydennetyt, odotukset ylittävän

tuotteen. Tuotteella on edellä mainittujen tasojen lisäksi mahdollisuus jalostua asiakkaan silmissä pidemmälle, jolloin potentiaalinen tuote voi synnyttää asiakkaalle arvoa ja tyydytystä, jopa yllättää ja ilahduttaa. (Kotler 1997, 430-432.)

Palvelu puolestaan on prosessi, joka käydään vuorovaikutuksessa asiakkaan ja yrityksen välillä asiakkaan valitsemissa palvelukanavissa. Palvelu käsittää erilaisia, pääosin aineettomia toimintoja, joiden avulla pyritään löytämään ratkaisun asiakkaan ongelmaan. Palvelu voi sisällyttää kuitenkin myös monia aineellisia, käsin kosketeltavissa olevia osia ja toimintoja. Tästä hyvänä esimerkkinä käyvät pankkipalvelut ja tiliin liitetty pankkikortti tai kirjaston palvelut ja niiden käyttöön oikeutava kirjastokortti. (Grönroos 2007, 52-54.)

Palvelulle on ominaista sen yhtäaikainen tuottaminen ja kuluttaminen. Asiakas osallistuu aktiivisesti palvelun tuottamiseen: asiakas on samanaikaisesti sekä palvelun tuottaja, että palvelun kuluttaja. Palvelua ei voi säilöä tai varastoida eikä palvelu ole omistettavissa. Palvelu mukautuu vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, ja jokainen asiakaskohtaaminen on yksilöllinen. Tästä johtuen palvelun yhdenmukaisuus ja tasalaatuisuus ovat vaikeasti tavoitettavissa. Palvelu ei ole toistettavissa sellaisenaan jokaisen asiakkaan kanssa. Tämä asettaa haasteen asiakkaille tarjotun palvelun laadun suhteen. (Grönroos 2007, 53-55.)

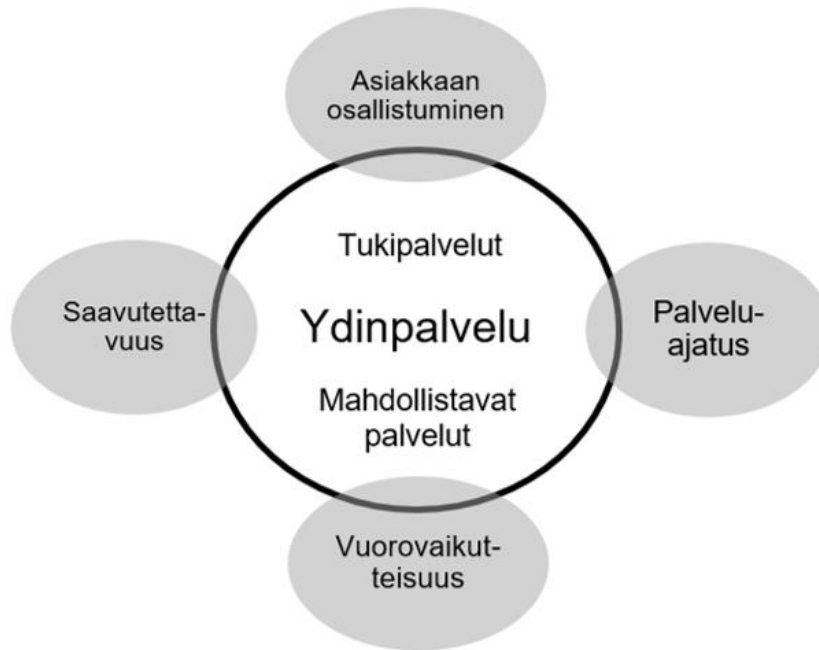
### 2.1.1 Laajennettu palvelutarjoama

Koska palvelu voi käsittää niin aineettomia kuin aineellisia elementtejä, palvelua mallinnetaan usein palvelupakettina, joka sisältää perus- tai ydinpalvelun lisäksi lisäpalvelun. Perus- tai ydinpalvelu tarjoaa asiakkaille ratkaisun ongelmaan ja tyydyttää heidän tarpeitaan, kun puolestaan lisäpalveluiden avulla yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan. Laajemmin tarkisteltuna palvelupaketti on osa palvelutarjoaman johtamista, joka käsittää lisäksi palveluajatuksen muodostamisen, laajennetun palvelutarjoaman kehittämisen ja imagon sekä viestinnän johtamisen. (Grönroos 2007, 184-185.)

Palveluajatus kuvaa asiakkaiden tavoittelemaa palvelua, josta peruspalvelupaketti muodostetaan. Peruspalvelupaketti luodaan tyydyttämään asiakkaiden tarpeet ja

se edustaa näin ollen palvelun lopputulemaa. Peruspalvelupaketista voidaan erottaa aiemmin mainittujen ydin- ja lisäpalvelujen lisäksi mahdollistavat palvelut ja tukipalvelut, jotta palvelutarjoamaa voidaan hallitusti johtaa. Mahdollistavat palvelut tekevät ydinpalvelun käytön mahdolliseksi. Tästä esimerkkinä mainittakoon jo aikaisemmin esitetty pankkipalvelut ja pankkikortti, jossa pankkipalvelut edustavat ydinpalvelua ja pankkikortti mahdollistavaa palvelua. Tukipalveluilla puolestaan tähdätään luomaan arvoa asiakkaille ja menestymään kilpailussa. (Grönroos 2007, 184-186.)

Peruspalvelupaketti, palvelun saavutettavuus ja vuorovaikutteisuus sekä asiakkaan osallistuminen muodostavat laajennetun palvelutarjoaman (Kuva 2). Palvelun saavutettavuudella tarkoitetaan ammattimaista palveluhenkilöstöä, jota on tarpeeksi saatavilla; fyysisen toimipisteen sijaintia, aukioloaikoja ja viihtyisyyttä; vaadittavaa laitteistoa sekä kanssa-asiakkaiden vaikutusta palvelun käyttöön. Palvelun vuorovaikutteisudella kuvataan asiakkaan vuorovaikutusta eri palvelun tekijöiden kanssa. Asiakas on vuorovaikutuksessa palveluhenkilöstöön, mutta myös muihin asiakkaihin sekä erilaisiin järjestelmiin ja laitteistoihin. Ne ovat tärkeässä osassa asiakkaan palvelun kokemisessa, mutta myös asiakas itse vaikuttaa saamaansa palveluun. Asiakas osallistuu palveluun kanssatuottajana, jolloin hän on osallisena myös arvon muodostumisessa. Näiden lisäksi palvelutarjoaman johtaminen sisältää myös imagon ja viestinnän hallintaa. (Grönroos 2007, 187-191.) Myöhemmin teoriassa havaitaan, että yrityksen imagolla ja viestinnällä on merkitystä asiakkaan kokemaan palveluun ja edelleen asiakkaan laatuksityksen muodostumiseen.



Kuva 2. Laajennettu palveluntarjoama (mukaillen Grönroos 2007, 187)

### 2.1.2 Palveluprosessi

Palvelutapahtumaa ja sen kulkua voidaan hahmottaa palveluprosessina. Palveluprosessi koostuu viidestä vaiheesta: aloituksesta, haltuunotosta, asian käsittelystä, yhteenvedosta sekä lopetuksesta. Palveluprosessi sopii kuvaamaan niin fyysistä kohtaamista asiakkaan kanssa kuin verkkoneuvottelun kulkua. Alussa asiakas luo merkityksellisen ensivaikutelman palveluun. Asiakkaan on tärkeä kokea itsensä tervetulleeksi ja ilmapiiri myönteiseksi. Sen jälkeen seuraa haltuunoton vaihe, joka sisältää asiakkaan kuuntelua ja täsmentäviä kysymyksiä palvelun tarpeen tunnistamiseksi. Sen perusteella voidaan tehdä myös päätelmiä asiakastyypistä. Seuraavassa vaiheessa, asian käsittelyssä, syvennyttään asiakkaan palvelun tarpeen analysointiin. Sen perusteella tarjotaan ratkaisua perusteluineen ja käsitellään mahdollisia vastaväitteitä. Tämän jälkeen yhteenvetona käydään läpi sovitut asiat ja odotettavissa olevat tapahtumat. Lopuksi varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys ja opastetaan jatkoyhteydenottoon. (Ylikoski ym. 2006, 105-111.)

Asiakkaat eivät osta ainoastaan tuotteita tai palveluita, vaan asiakkaat tavoittelevat todellisuudessa tuotteen tai palvelun heille tarjoamia hyötyjä. Tästä johtuen

asiakas ostaakin kokonaisuuden, joka sisältää erilaisia tuotteita tai palveluita, henkilökohtaista kanssakäymistä ja informaatiota. Yrityksien on tärkeää sisäistää, että asiakkaat etsivät kokonaisvaltaista, arvoa tuottavaa ratkaisua ongelmiinsa. (Grönroos 2007, 4; Heskett, Sasser & Schlesinger 1997, 17)

## 2.2 Laatu

Useat tutkimukset ja alan kirjallisuus osoittavat, että palvelun laadulla on vaikutusta asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen (Grönroos 2007, 89; Ylikoski ym. 2006, 55-60; Arantola 2003, 34-35; Heskett ym. 1997, 11-12; 18-30). Palvelun laatua voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, ja käsitys laadusta voi muuttua vuosien mittaan. Laadulla tarkoitetaan American Society for Quality:n (nd) määritelmän mukaan ”tuotteen tai palvelun piirteistä tai ominaisuuksista muodostuvaa kokonaisuutta, joka pystyy tyydyttämään esitettyjä tai implikoituja tarpeita”. Määritelmän perusteella voidaan ymmärtää, että laatu on hyvin subjektiivinen käsite, johon vaikuttaa henkilön tarpeet ja odotukset sekä moni tuotteen tai palvelun käyttöön ja kulutukseen liittyvä tekijä. Grönroos (2007, 73) korostaakin asiakkaan kokemaa laadun määrittelyssä. Asiakaspalvelu on vuorovaikutusta, jossa jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa on totuuden hetki. Nämä kohtaamiset vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Hyvin usein laatua johdetaan ja mitataan yrityksen omien tavoitteiden mukaisesti, kun oikea suunta laadun ymmärtämiseen ja kehittämiseen on asiakkaan havaitsema kokemus laadusta.

Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985) ovat tutkineet laadun muodostumista palveluyrityksissä haastatteleamalla niin kuluttajia kuin johtoa. Tutkimuksessa on ollut mukana myös finanssiyrityksiä. Tutkimustuloksista selvisi, että johdon näkemys palvelun laadusta erosi kuluttajan kokemasta laadusta monin tavoin. Tutkijat tunnistivat viisi eroavaisuutta palvelun laadun kokemuksessa ja siihen vaikuttavissa tekijöissä, joista he käyttävät nimitystä kuilu (gap).

Johdon näkemys kuluttajien odotuksista palvelulle eroaa kuluttajien todellisista palveluille asettamista odotuksista. Laatu kuilu syntyy, sillä johto ei välttämättä tunnista niitä tekijöitä ja merkityksiä, jotka vaikuttavat kuluttajan laadun kokemukseen.

Toiseksi laatukuilu voi muodostua palvelustandardien eroista. Kuilun muodostumiseen voidaan nähdä syynä resurssien rajallisuus, markkinoiden olosuhteet ja johdon välinpitämättömyys. Kolmanneksi kuilu voi muodostua kuluttajan saaman palvelun laadun erosta verrattuna yrityksen linjaamiin laatutavoitteisiin. Tutkimuksessa havaittiin johdon kokoneen, etteivät asetetut laatutavoitteet täyty johtuen asiakaspalvelun henkilökunnan vaikutuksesta palvelutilanteeseen. Neljänneksi kuilun muodostamaksi tekijäksi havaittiin kuluttajan kokeman palvelun laadun eroavan ulkoisen viestinnän luomasta mielikuvasta palvelun laadulle. Yrityksen viestintä ei saisi muodostaa kuluttajalle palvelusta paikkansa pitämättömiä, ylisuuria odotuksia, mutta myös viestinnän puute voi pahentaa kuilua entisestään. Viimeisenä, viidentenä kuiluna, tutkijat esittävät kuluttajan odottaman palvelun ja heidän kokemansa palvelun laadun eron. Havaittiin, että hyvä palvelun laatu saavutetaan vastaamalla kuluttajan luomiin odotuksiin palvelusta tai ylittämällä nämä odotukset. (Parasuraman ym. 1985.)

Näiden havaittujen erojen perusteella syntyi palvelun laadun malli (service quality model). Kuluttajan kokema palvelun laatu muodostuu kaikkien edellä mainittujen kuilujen yhteisvaikutuksesta peilaten kuluttajan odotuksiin. Mikäli nämä odotukset palvelulle ovat suuremmat kuin kuluttajan saama palvelu, hän kokee palvelun heikkolaatuiseksi. Jos odotukset vastaavat kuluttajan saamaa palvelua, hän mieltää palvelun laadun riittäväksi. Jos palvelu pystyy ylittämään odotukset, kuluttaja havaitsee palvelun laadun ihanteelliseksi. (Parasuraman ym. 1985.)

Lisäksi samaisen tutkimuksen perusteella pystyttiin tunnistamaan yhdistäviä avaintekijöitä kuluttajan palvelun laadun muodostumisessa. Näiden palvelun laadutekijöiden perusteella Parasuraman ym. (1988) muodostivat myöhemmin palvelun laadun kvantitatiivisena mittarina tunnetun SERVQUAL-menetelmän. Sen tarkoitus on havainnollistaa laadun muodostusta avaintekijöinä luotettavuus, vastaanotettavuus, vakuuttavuus ja myötätuntoisuus sekä palvelun konkreettisuus. SERVQUAL-menetelmän avulla voidaan kuvata palvelukokemuksen kokonaislaadua.

Asiakkaan kokemaa palvelun laatua voidaan tarkastella myös teknisen ja toiminnallisen ulottuvuuden kautta. Teknisellä ulottuvuudella tarkoitetaan palveluprosessin lopputuleman vaikutusta asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Asiakas arvioi



palvelun tulosta ja ratkaisua: mitä hän saa palvelusta. Tämän näkökulman lisäksi on huomioitava palveluprosessin toiminnallinen ulottuvuus: miten asiakas palvelun saa. Laadun arviointiin vaikuttaa palvelun hankintaan liittyvät toimet, kuten asiakaspalvelu, tilannetekijät ja yrityksen prosessit. Myös yrityksen imago voi vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun. Imago toimii ikään kuin suodattimena: hyvämaineiselle yritykselle pienet virheet annetaan anteeksi helpommin, kun puolestaan huonon maineen omaavalle yritykselle ne ovat joka kerta kohtalokkaampia. Koettu palvelun kokonaislaatu muodostuu imagon sekä teknisen ja toiminnallisen ulottuvuuden lisäksi ennen kaikkea asiakkaan odotuksista palvelun laadulle. Odotettuun laatuun vaikuttaa markkinointiviestintä, yrityskuva sekä asiakkaan tarpeet ja arvot. On kuitenkin huomioitava, että myös tunteet ja mieliala vaikuttavat koettuun palveluun laatuun. Vaikutuksesta tarvitaan kuitenkin lisää tutkimustietoa. (Grönroos 2007, 73-77;82.)

Perinteisesti laadulla kilpailu on keskittynyt teknisen ulottuvuuden eli palvelun lopputuleman korostamiseen. Kiristyvillä markkinoilla pelkästään ratkaisuun panostaminen ei riitä, sillä yritysten tuotteet ja palvelut ovat pitkälti samankaltaisia. Tästä johtuen kilpailuetua voidaan tavoittaa keskittymällä toiminnalliseen ulottuvuuteen panostamalla palveluprosessiin. (Grönroos 2007, 73-77.)

Grönroos (2007, 89-90) kuvailee seitsemän havaitsemaansa kriteeriä, joista hyväksi koettu palvelun laatu muodostuu. Havainnot perustuvat alan kirjallisuuteen, tutkimuksiin ja niistä johdettuihin päätelmiin. Yhteneviä kriteerejä on tunnistettavissa Parasuraman ym. (1985) tutkimusten tuloksissa. Ensimmäisenä hyvän palvelun kriteerinä mainitaan palvelun ammattimaisuuden ja työntekijöiden taidot, jotka koskevat palvelun laadun teknistä ulottuvuutta. Asiakas odottaa, että yrityksen työntekijät omaavat tarvittavat ammatilliset kyvyt ja taidot ratkaistakseen asiakkaan ongelman.

Muut kriteerit liittyvät palvelun laadun toiminnalliseen ulottuvuuteen eli palvelun prosesseihin. Asiakaspalveluhenkilöstön asenteet ja käyttäytyminen sekä lähestyttävyyys ja joustavuus heijastuvat suoraan asiakkaaseen ja vaikuttavat laatukokemukseen. Tärkeässä roolissa lisäksi ovat luotettavuuden sekä maineen ja uskottavuuden kriteerit. Yrityksen asema täytyy olla sellainen, että asiakkaat voivat

luottaa yrityksen asiantuntijuuteen, ja että yritys pystyy pitämään annetut lupaukset asiakkaiden etujen mukaisesti. Myös palvelumaiseman eli yrityksen fyysisen toimintaympäristön täytyy kannustaa ja auttaa valmistamaan myönteistä palvelukokemusta. Poiketen Parasuramanin ym. (1985) havainnoista, Grönroos lisää aiemmin mainittujen kuuden hyvän palvelun laadun kriteerien rinnalle vielä yhden kriteerin: palvelun normalisoinnin. Palvelun normalisoinnilla tarkoitetaan yrityksen toimintavalmiutta ja ratkaisukykyä havaittuaan asiakkaan näkökulmasta viallisen tai arvaamattoman tapahtuman. (Grönroos 2007, 89-90.)

### 2.3 Asiakastyytyväisyys

Koetulla palvelun laadulla on kiistaton yhteys asiakastyytyväisyyteen (Grönroos 2007, 89). Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan tyytyväisyyden tai pettymyksen tunnetta, jonka asiakas kokee palvelutilanteesta. Tyytyväisyys tai pettymys muodostuu sen perusteella, mitä asiakas odotti palvelulta. Se siis heijastaa asiakkaan odotuksia palvelun lopputulemaan. Mikäli asiakkaan odotuksiin pystytään vastaamaan, asiakas on tyytyväinen, mutta vain asiakkaan odotukset ylittämällä asiakkaasta tulee erittäin tyytyväinen. Pettynyt asiakas puolestaan kokee, ettei palvelu vastannut hänen odotuksiaan. Kuten aiemmin havaittu laatukokemuksen kohdalla, myös tyytyväisyys tai tyytymättömyys on subjektiivinen kokemus. (Kotler 1997,40-41.)

Yritykset pyrkivät tarjoamaan palveluillaan enemmän, mitä asiakas osaisi toivoa. Korkeaan asiakastyytyväisyyteen tähtäämällä yritys pystyy sitouttamaan nykyiset asiakkaat paremmin sekä löytämään keinoja potentiaalisten asiakkaiden hankintaan. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata ja tutkia asiakaspalautejärjestelmän avulla, tekemällä asiakastyytyväisyyskyselyitä, suorittamalla haamuostoskäyntejä tai analysoimalla asiakaspoistumaa. (Kotler 1997, 40-44.) Asiakastyytyväisyyden mittaaminen auttaa yritystä ennustamaan tulevaisuuden tuottoja, sillä notkahdukset tyytyväisyydessä voivat kieliä jatkossa heikommasta myyntitulosta (Vuori 2011, 41-42).

Danaher ja Mattson (1994) ovat tutkineet palveluprosessin asiakastytyvääisyyttä. He havaitsivat tutkimuksissaan, että palvelu voidaan jakaa useaan kohtaamiseen, jotka voivat sisältää välitöntä tai välillistä vuorovaikutusta yritykseen. Nämä kaikki palveluprosessiin sisältyvät kohtaamiset vaikuttavat asiakkaan kokemaan tyytyväisyyteen. Tästä johtuen kohtaamisia asiakkaan kanssa tulee hallita ja tutkia erikseen, jotta voidaan ylläpitää palvelun kokonaistyytyväisyyttä. Koska koko palveluketju eri kohtaamisineen vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen, on tärkeä havaita ne palveluprosessiin sisältyvät kohtaamiset, jotka menestyvät huonommin mitattaessa asiakastytyvääisyyttä.

## 2.4 Asiakasuskollisuus

Korkean asiakastytyvääisyyden ylläpito auttaa luomaan asiakasuskollisuutta, mutta ei luo suoraa polkua sen saavuttamiseen (Arantola 2003, 34-35; Heskett ym. 1997, 22; 84). Asiakasuskollisuus voidaan saavuttaa yrityksen brändiin tunnetasolla, kun asiakas tuntee brändiin yhteenkuuluvuutta ja mieltymystä (Kotler 1997, 40). Arantola (2003, 26-27; 38) tarkentaa, että tunteisiin perustuva brändiuskollisuus on yksi käsitys asiakasuskollisuudesta. On havaittava myös, että asiakasuskollisuuden syntymisen perusta voi olla järkiperäinen, tietoon perustuva, tai syy voi olla totutussa, hyväksi havaitussa palvelussa pysyttäytyminen. Asiakasuskollisuuden määrittely on ennen kaikkea riippuvainen mittaustavasta, sillä mittauskohteet voivat vaihdella yrityksen mittausmahdollisuuksien mukaan. Yleisimmin asiakasuskollisuuden mittauskohteena ovat brändi, jakelukanava, myymälä, palveluhenkilöstö tai -malli. Valittua kohdetta arvioidaan asiakkaiden asenteiden tai käyttäytymisen kautta.

Asiakasuskollisuuden tuomat hyödyt yritykselle ovat tarkasteltavissa rahallisesti. Asiakasuskollisuudella on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen, sillä useasti ostava asiakas on yritykselle kannattava. Asiakasuskollisuuteen panostaminen on taloudellisesti järkevää, sillä uusasiakashankinta on kalliimpaa kuin vanhojen asiakkaiden pitäminen. Lisäksi vanhat asiakkaat tekevät enemmän ostoja ja sietävät paremmin hinnoittelun muutokset sekä voivat toimia yrityksen suosittelijoina lähipiirilleen. (Vuori 2011, 39-40; Heskett ym. 1997, 62-64.)

Asiakasuskollisuuden näkyvimpiä kilpailukeinoja ovat asiakasuskollisuusohjelmat, joiden ydinajatus on asiakkaan uusintaostoista palkitsemisessa. Asiakasuskollisuusohjelman avulla yritys voi muodostaa erilaisia segmenttejä ja pystyy kohdistamaan osuvampaa markkinointia. Lisäksi uskollisuusohjelmat tukevat taloudellisesti yrityksen jatkuvuutta: tasaavat myynnin heilahtelua, auttavat tulevan myynnin ennustamisessa, tihentävät ostoväliä ja lisäävät ostovolyymia. Uskollisuusohjelmasta on etua erityisesti niillä toimialoilla, joilla palvelutarjonta on yhdenmukaista. Yrityksen on kuitenkin havaittava, ettei asiakasuskollisuusohjelman teho perustu ainoastaan lyhytjänteisen ostamisen lahjontaan. Aidon asiakasuskollisuuden luomiseksi ohjelman tulisi muodostaa asiakkaalle arvoa ja herättää asenteellista uskollisuutta yritykseen. (Arantola 2003, 50-55; 72-74.)

### 3 ASIAKASKOKEMUS – ASIAKAS SUUNNANNÄYTTÄJÄNÄ

Nykyisin on havaittavissa yritysten painopisteen olevan kokonaisvaltaisessa asiakaskokemuksen synnyttämisessä. Muutos asiakaskokemuksella kilpailuun on kehittynyt viime vuosien saatossa vauhdilla, vaikka ensimmäisiä kertoja kokemuksen merkitystä palveluissa tutkittiin jo 80-luvun alkupuolella. Alkusysäyksen muutokseen kokemusorientoituun markkinointiin antoivat Holbrook ja Hirschman (1982), jotka toivat esille asiakkaan kulutuskäyttäytymiseen liittyvän kokemuksellisen näkökulman. Heidän mukaansa asiakkaan kulutusta on tarkasteltava subjektiivisena tietoisuutena, jonka keskiössä ovat symboliset merkitykset, nautinnonhakuisuus ja esteettiset tekijät. Tästä käynnistyi kokemuksellisen markkinoinnin esiintulo ja edelleen asiakaskokemuksen tutkimus. Vielä tänäkään päivänä ei vakiintunutta määritelmää ole muodostunut, joten käsitteen tulkinnaksi on tarpeellista esitellä useampia näkökulmia.

Pine II ja Gilmore (2011, 17-21) linjaavat asiakaskokemuksen olevan yksilöllinen, aistimuksia herättävä kohtaaminen asiakkaan ja yrityksen välillä, jolloin tämän kohtaamisen ja asiakkaan henkilökohtaisen mielentilan vuorovaikutuksessa syntyy asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen synnyttäminen on kilpailuetu, jolla yritys voi luoda asiakkaalle uutta arvoa. Toisin kuin aineelliset tuotteet ja aineettomat palvelut, asiakkaan muodostamat kokemukset yrityksestä ovat muistiin jääviä. Kokemuksen synnyttämä arvo pysyy pitkään asiakkaan mielessä ja sitoo asiakkaan yritykseen paremmin.

Schmitt (1999) esittää asiakaskokemuksellisen markkinoinnin rakentuvan neljästä erityispiirteestä. Ensimmäiseksi markkinoinnissa on otettava keskiöön asiakaskokemuksen ymmärrys, jonka mukaan kokemukset syntyvät kohtaamisten, elämisen ja asioiden läpikäymisen yhteydessä. Nämä kokemukset tarjoavat asiakkaalle aisteihin, tunteisiin, kognitioihin ja käytökseen liittyviä arvoja sekä synnyttävät asiakkaalle suhteellista arvoa, jotka yhdessä korvaavat tuotteen tai palvelun funktionaalista eli ominaisuuteen ja käyttöön liitettyjä merkityksiä. Toisekseen kulutus tulee nähdä holistisena eli kokonaisvaltaisena kokemuksena yksittäisten tuotteiden tai palvelujen oston sijaan. Näkökulma yhdistää kulutukseen sosiaaliseen ja kulttuu-

risen ulottuvuuden. Kolmas ominaispiirre liittyy muutokseen asiakkaan ja asiakaskäyttäytymisen ymmärtämisessä. Asiakkaan ajatellaan olevan sekä rationaalinen kuluttaja että tunteellinen nautinnonhakija, joka pyrkii järkiperaisten päätösten lisäksi hankkimaan nautintoa kokemuksista. Neljänneksi piirteeksi nousee markkinointityökalujen monimuotoisuus. Kokemuksellisen markkinoinnin metodit ovat monialaisia -ja vivahteisia, ja mukautuvat tarkoitukseen.

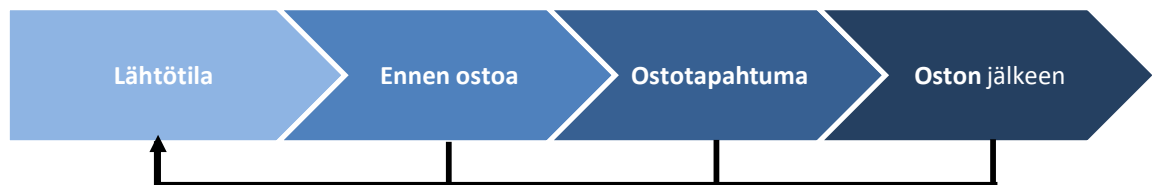
Shaw, Dibeehi ja Walden (2010, 3-4) korostavat asiakkaan mielen ja alitajunnan merkitystä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Vuorovaikutuksessa yritykseen asiakas arvioi yrityksen prosesseja tunteiden, aistien ja odotuksien pohjalta. Emootioihin ja odotuksiin taustalla vaikuttavat sekä mieli että alitajunta, ja näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta muodostuu asiakaskokemus. Shaw ym. korostavat, että yli puolet asiakaskokemuksesta syntyy emootioiden seurauksena vaistonvaraisesti. Asiakkaan alitajuntaan rekisteröityvät kaikki ne signaalit, joita yritys antaa asiakkaalle. Yrityksen kannalta on kriittistä tunnistaa, minkälaisia mielikuvia yritys tietoisesti ja tiedostamattaan asiakkaalle luo.

Löytänä ja Korteso (2011, 11; 14-16; 113-117) mieltävät asiakaskokemuksen syntyvän asiakkaalle kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden tuloksena. Asiakaskokemus muotoutuu kaikista yrityksen toiminnoista, joten yrityksen täytyy johtaa asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti aina taustatoimista asiakasrajapintaan saakka. Asiakaskokemusta johtaakseen yrityksen täytyy havaita kosketuspisteet eli ne kohtaamiset, joita asiakkaalla yritykseen on. Myös Filenius (2015, 24-25) korostaa asiakaskokemuksen ymmärtämisen laajuutta esittäessään asiakaskokemuksen olevan kokonaisvaltainen, eriävien kohtaamisten summa. Asiakaskokemus on aina asiakaskohtainen, sillä jokaisella asiakkaalla on yksilöllinen osaaminen, hintatietoisuus ja asenne. Myös tilannetekijät tuovat oman mausteensa asiakkaalle syntyvään kokemukseen vaikuttaen joko myönteisesti tai kielteisesti.

Asiakaskokemus muodostuu Fileniuksen (2015, 25) mukaan neljässä vaiheessa, jotka ovat lähtötilanne, ennen ostoa, ostotapahtuma, oston jälkeen (Kuva 3). Asiakkaalla on entuudestaan käsityksiä ja odotuksia yritystä kohtaan. Ne ovat voineet muodostua brändin imagosta tai toimialasta, aikaisemmista asiointikerroista, lähipiirin kommentteista tai uutisoinnista. Näiden käsitysten ja odotusten perusteella

muodostuu asiakaskokemuksen muodostumisen ensimmäinen vaihe, lähtötilanne.

Toisessa vaiheessa, ennen ostamista, asiakas altistuu markkinointitoimille, etsii tietoa ja punnitsee eri vaihtoehtoja. Nämä tapahtuvat johtavat kolmanteen vaihteeseen eli ostotapahtumaan, jolloin asiakas on tehnyt ostopäätöksen. Ostotapahtuman aikana asiakas asioi yrityksen kanssa, jolloin tapahtuu myös tuotteen tai palvelun osto sekä maksu. Viimeisessä vaiheessa, oston jälkeen, asiakas ja yritys voivat olla kontaktissa toisiinsa. Asiakas voi tarvita neuvoa, tehdä reklamaation tai ostaa lisää. Yritys puolestaan voi pyytää palautetta tai suunnata asiakkaaseen markkinointitoimenpiteitä. Kaikkien esitettyjen vaiheiden tuloksena syntyy asiakaskokemus, ja asiakkaan lähtötilanne kehittyy uusien kokemusten myötä. (Filenius 2015, 25.)



Kuva 3. Asiakaskokemuksen muodostuminen (mukaillen Filenius 2015, 24)

Asiakaskokemuksen määritelmät ovat kirjavat, mutta yhteneväisiä piirteitä voidaan määritelmistä tunnistaa. Ensiksikin asiakaskokemus on vuorovaikutteinen. Asiakas ja yritys, tai sen tuote tai palvelu, voivat olla kontaktissa eri kanavien välityksellä. Toisekseen asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan tunteet, mielen-tila ja ennakko-odotukset. Ne voivat juontaa juurensa asiakkaan aikaisempiin kokemuksiin ja asenteisiin, tai brändin tai toimialan imagoon. Kolmanneksi asiakaskokemus on yksilöllinen. Asiakas on aina yksilö, joten asiakaskokemus on aina henkilökohtainen. Tästä johtuen asiakaskokemus ei voi saavuttaa tasalaatuisuutta tai sellaisenaan toistettavuutta. Neljänneksi, asiakaskokemus on kokonaisuus, johon vaikuttaa asiakkaan henkilökohtaisen latauksen lisäksi yrityksen prosessit ja tilannetekijät. Näistä päätelmistä voidaan perustellusti johtaa, että asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivisten kokemusten ja tuntojen synnyttämä kokonaisuus, jonka asiakas muodostaa vuorovaikutuksessa yritykseen, sen tuotteisiin

tai palveluihin perustuen asiakkaan henkilökohtaisiin emotioneihin, odotuksiin ja asenteisiin.

Nämä neljä ulottuvuutta huomioiden on asiakaskokemuksen tarkoitus luoda asiakkaalle arvoa. Kuusela ja Rintamäki (2004, 36-37) ovat perehtyneet kattavasti arvon muodostusta käsittelevään kirjallisuuteen. Sen perusteella he määrittelevät, että asiakkaan kokema arvo muodostuu asiointikokemuksen hyötyjen ja uhrausten suhteesta. Arvo rakentuu hierarkkisesti: ylimmällä tasolla on asiakkaan päämäärä eli aikomus mitä tehdään, sitä alempana seuraukset ja kaikista alempana ominaisuudet eli miten käytännössä tehdään. Arvon rakentumisen kannalta ylimmät tasot ovat asiakkaalle henkilökohtaisimmat ja myös pysyvimmät, kun taas ominaisuudet muuttuvat kilpailun myötä. Asiakas arvioi tuotteen tai palvelun ominaisuuksista seuraavia hyötyjä ja uhrauksia suhteessa päämäärään, jonka perusteella asiakkaan kokema arvo muodostuu.

Asiakkaan arvon lähteenä voivat olla utilitaristiset tai hedonistiset tekijät. Utilitaarisilla lähteillä tarkoitetaan järkiperäisiä ja mitattavissa olevia keinoja ja välineitä saavuttaa haluttu tavoite. Tällaisia ovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun tekniset ominaisuudet, kuten käytettävyys ja nopeus, tai objektiivisesti mitattavissa olevat ominaisuudet, kuten hinta ja toimitusaika. Utilitaariset lähteet eivät yksinään muodosta asiakkaalle arvoa, vaan arvo muodostuu kokemuksen utilitaarisen ja hedonisen kokonaisuuden myötä. Hedonisilla lähteillä tarkoitetaan asiakkaan yksilöllisesti kokevia hyötyjä, jotka muodostuvat tuntemuksien ja aistien perusteella. Ne eivät ole loogisen ajattelun seuraus. Asiakas voi tähdätä hakemaan tuotteesta tai palvelusta esimerkiksi turvallisuutta tai viihteellisyyttä. On havaittu, että juurikin hedonistiset lähteet vaikuttavat asiakkaan kokemaan positiivisemmin kuin pelkästään utilitaariset lähteet. Hedonistiset lähteet lisäävät suositeltavuutta sekä edesauttavat myönteistä ja innokasta suhtautumista yritykseen. (Löytänä & Korteso 2011, 54; Kuusela & Rintamäki 2004, 30.)



### 3.1 Asiakaskokemuksen johtaminen

Löytänä ja Kortesus (2011, 12-13; 54) korostavat, että asiakaskokemuksen johtaminen perustuu asiakkaalle arvoa tuottavien kokemusten synnyttämiseen. Asiakaskokemuksen johtaminen (customer experience management – CEM) tähtää asiakastyytyväisyyden- ja uskollisuuden luomiseen sekä vahvistamaan suositteluhalukkuutta ja lisäämään suosittelijoiden määrää, kasvattamaan myyntiä sekä vahvistamaan brändiä. Lisäksi negatiivisten palautteiden määrä laskee ja asiakaspoistuma vähenee, asiakkuudet ovat pitkäkestoisempia ja henkilöstö sitoutuneempaa. Asiakaskokemuksen johtamisen kannattavuuden vahvistaa Löytänen ja Korhikosken (2014, 21-22) esittelemät tutkimustulokset Watermark Consultingin tekemästä tutkimuksesta, jossa oli mukana Standard & Poor'sin 500 suurinta pörssiyritystä. Yritykset, joissa asiakaskokemuksen merkitys oli tiedostettu, tekivät voittoa kolme kertaa enemmän kuin yritykset, joissa asiakaskokemusta ei johdettu.

#### 3.1.1 Ylitä ja yllätä – kokemusten muodostus

Asiakaskokemuksen johtamisessa merkittävään osaan on muodostunut asiakkaiden odotusten ylittäminen. Odotukset ylittävää kokemusta voidaan tarkastella kolmen ulottuvuuden avulla, joita ovat ydinkokemus, laajennettu kokemus sekä odotukset ylittävä kokemus (Kuva 4). Ydinkokemus edustaa asiakkaan palvelun tai tuotteen ostosta saamaa hyötyä ja siitä syntyvää arvoa. Yrityksen on pystyttävä tuottamaan varmasti ja luotettavasti ydinkokemus, jotta asiakkaan odotuksiin pystytään vastaamaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 59-62.)

Ydinkokemusta voidaan jalostaa laajennetuksi kokemukseksi, joka muodostaa asiakkaan hankkimalle tuotteelle tai palvelulle lisäarvoa. Lisäarvoa voidaan muodostaa edistämällä ydinkokemusta tuomalla siihen arvoa kasvattavia elementtejä tai mahdollistamalla uusien välillisten elementtien tuomisen palvelun ja tuotteen ympärille. (Löytänä & Kortesus 2011, 62-63.) Edistämisestä on kyse esimerkiksi silloin, kun pankin asiantuntija voi tarjota asiakkaalle lainaneuvottelun lisäksi kiinteistönvälitysneuvoja. Puolestaan mahdollistamisen esimerkkinä voisi olla pankin

verkkopalvelu, jonka kautta asiakas kykenee välillisesti ottamaan yhteyttä asiakaspalveluun ja saamaan neuvoa askarruttavaan asiaan.

Odotukset ylittävä kokemus koostuu monista elementeistä, joilla asiakkaan ennakkokäsitykset on voitu ylittää. Näitä elementtejä ovat henkilökohtaisuus ja yksilöllisyyden mahdollistaminen, räätälöitävyys, aitous, yllättävyys, tunteisiin vetoavuus ja olennaisuus, oikea-aikaisuus, jaettavuus, kestävyys, tuottavuus sekä arvon näkyminen ja säilyminen. (Löytänä ja Korteso 2011, 64.)

Asiakkaan kokema palvelun henkilökohtaisuus muodostuu pienien tekojen seurauksena, mutta ne merkitsevät asiakkaalle paljon. Henkilökohtaisuus on toteutettavissa esimerkiksi osuvalla sähköpostiviestillä, mutta asiakaskokemuksen johtamisen kannalta henkilökohtaisuuden tavoittaminen vaatii todellisuudessa tarkkaa asiakasdatan analysointia tuntuakseen asiakkaalle henkilökohtaiselta. Puolestaan kokemuksen asiakkaalle yksilölliseksi mahdollistaa tuotteen tai palvelun sisältö, jonka avulla asiakas pystyy personoimaan kokemustaan. Asiakkaan kokemuksesta voidaan muodostaa räätälöity ottamalla huomioon asiakkaan tilanteen ja siihen vaikuttavat seikat. On kuitenkin yrityksestä itsestään kiinni, miten paljon palveluita asiakkaalle on räätälöitävissä. (Löytänä & Korteso 2011, 65-67.)

Asiakkaat arvostavat aitoutta ja haluavat tuntea olevansa merkitseviä yritykselle. Lähtökohtana tähän on yrityksen sisäisen viestinnän kyvykkyys tavoittaa työntekijät ja asiakaskeskeisen strategian läpiviennin onnistuneisuus aina johdosta työntekijöille saakka. Yllättävyyden elementti on kaikista korostunein asiakaskokemuksen synnyttämisessä. Kokemuksen yllättävyys on asiakaskohtainen ja voi syntyä pienien, mutta asiakkaalle merkityksellisten asioiden kautta. Kokemuksen tunteisiin vetoavuus auttaa luomaan asiakkaalle henkilökohtaisesti merkittävän, odotukset ylittävän kokemuksen. (Löytänä & Korteso 2011, 66; 72-73.)

Asiakkaan kokemuksen on oltava olennainen: sen on pystyttävä vastaamaan asiakkaalle heränneisiin tarpeisiin ja toiveisiin. Olennaisuus toteutuu suhteessa asiakkaan arvostamiin piirteisiin, ja on tästä johtuen hyvin yksilöllinen kokemus. Myös oikea-aikaisuus luo odotukset ylittävän elementin. Asiakkaalle tarjotaan palvelua oikeaan aikaan ja palvelu on asiakkaan saatavilla oikea-aikaisesti. Lisäksi asiakkaat arvostavat palvelukokemuksen jaettavuutta ja kestävyyttä. Asiakkaat ovat

valmiita jakamaan sosiaaliin yhteisöihin kokemuksiaan entistä herkemmin. Samalla korostuu kokemuksen kestävyys: kokemus jatkuu vielä pidempään asiakkaan mielessä kuin vain kulutushetkellä. On myös huomionarvoista, että kokemuksen tulisi lähtökohtaisesti olla yritykselle tuotettava. Yleensä yritys pystyy antamaan pieniä tuotettavuuden notkoja anteeksi tähdätessään ylivertaiseen kokemukseen, mutta pidemmällä tarkasteluvälillä tuotettavuus on elintärkeää. (Löytänä & Kortesus 2011, 66; 68-69; 73-74.)

Kuten aikaisemmin jo todettiin, arvon muodostuminen asiakkaalle johtaa ylivertaisen asiakaskokemuksen syntyyn. Yrityksen on huomioitava asiakkaan arvon kasvattamisen merkitys ennen ostohetkeä, ostohetkellä sekä sen jälkeen. Asiakkaan kokemuksesta syntyvän arvon mieleenpainuvuutta on syytä varmistaa esimerkiksi esittelemällä käytännönläheisesti asiakkaan palvelun käytöstä saamat hyödyt. (Löytänä & Kortesus 2011, 71-72.)



Kuva 4. Odotukset ylittävän kokemuksen elementit (mukaillen Löytänä & Kortesus 2011, 60)

### 3.1.2 Asiakaskokemuksen johtamisen portaat

Asiakkuuskokemusten johtaminen Suomessa 2015 -tutkimuksessa havaittiin, että jopa 88 % yrityksistä on ottanut asiakaskokemuksen johtamisen osaksi strategiaa. Strategian päätavoitteena se on jo 58 % yrityksistä. (Shirute 2016.) Asiakaskokemuksen johtamisessa on kyse strategisesta lähtökohdasta: toiminnan keskiöön otetaan asiakas. Johtamista voidaan tarkastella kuusiportaisena mallina (Kuva 5). Se ei ole tyhjentävä ohjenuora asiakaskokemuksen johtamiseen, mutta sitä voidaan soveltaa yrityksen omiin lähtökohtiin sopivaksi. On myös huomioitava, että asiakaskokemuksen johtaminen ei pääty portaikon yläpään saavuttaessa, vaan asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa kehitystyötä. (Löytänä & Korteso 2011, 165-166.)

Ensimmäiseksi yrityksen tulee keskittyä määrittelemään, minkälaisen asiakaskokemuksen luomiseen tähdätään: mitkä ovat ne seikat, joilla yritys voi muodostaa asiakkaalle arvoa, tuoda hyötyä sekä tyydyttää tarpeita. Niiden perusteella yritys muodostaa asiakaskokemustavoitteen. Käytännössä se tarkoittaa aiemmin esiteltyä ydinkokemuksen tunnistamista. Sen jälkeen täytyy kehittää ne toimintatavat ja menetelmät, joilla asiakaskokemustavoitteeseen tähdätään. Olennaista on havaita kaikki ne kosketuspisteet eli asiakkaan kohtaamiset yrityksen kanssa, ja keskittyä niissä jokaisessa tavoitteen toteuttamiseen. (Löytänä & Korteso 2011, 166-170.)

Kolmantena asiakaskokemuksen johtamisen portaikkomallissa seuraa henkilöstön organisoiminen. Henkilöstö on yrityksen merkittävin resurssi ja asiakaskokemuksen luoja, joten henkilöstön valjastaminen asiakaskokemustavoitteen toteuttamiseen on erittäin tärkeää. Henkilöstön organisoimista toteutetaan niin kouluttamisessa, rekrytoinnissa, mittaamisessa kuin kannustejärjestelmissä ja johdon osallistamisessa. Henkilöstön koulutuksen painopiste tulee olla asiakaskokemustavoitteen mukainen ja tukea asiakkaan huomioimista ja ongelmanratkaisukyvyyn kehittämistä. (Löytänä & Korteso 2011, 170-175.)

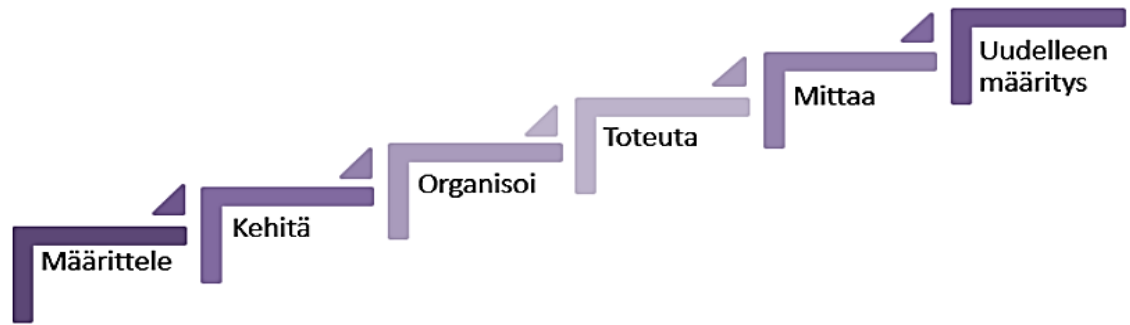
Rekrytoinnin tarkoituksena on saada yritykseen oikeinlaista asennetta, jotta asiakaskokemustavoitteen mukainen kokemus luodaan. Rekrytointi on siis osan strategian toteuttamista oikeiden henkilöiden avulla. (Löytänä & Korteso 2011, 170-

171.) Gerdt ja Korhikoski (2016, 109-114) korostavat rekrytoinnissa huomioimaan henkilön potentiaalisen merkityksen eli kehityskykyä ja muutosvalmiutta niin toimintaympäristön kuin asiakkaiden vaatimusten suhteen. Henkilövalintoja tehdessä huomiota tulee kiinnittää henkilön uteliaisuuteen, oivalluskykyyn, päättävyyteen, sitoutumiseen sekä siihen, miten henkilö kykenee sitouttamaan muita.

Mittaus on jatkuvan kehityksen edellytys myös asiakaskokemuksen johtamisen suhteen. Mittaamisen suhteen painotus voi olla tuottavuudessa eli määrässä tai laadussa. Asiakaskokemuksen mittareihin palataan teoriassa myöhemmin ja tarkennetaan, mitkä mittarit sopivat niin määrän kuin laadun mittaamiseen. Palkitseminen täytyy suhteuttaa mitattuihin tuloksiin. Palkkiojärjestelmään on sisällytettävä asiakaskokemustavoitteessa onnistuminen, jotta henkilöstö motivoituu sen toteuttamiseen. (Löytänä & Korteso 2011, 174; Gerdt & Korhikoski 2016, 114-115.) Johdon merkitys asiakaskokemuksen johtamisessa on kriittinen, sillä onnistuakseen johdolta vaaditaan aitoa sitoutumista jatkuvaan asiakaskokemuksen kehittämiseen (Löytänä & Korteso 2011, 175).

Seuraavaksi asiakaskokemuksen johtamisen portaikkomallissa on toteuttaminen. Asiakaskokemus toteutuu niin päivittäisissä kuin strategisissa valinnoissa. Päivittäinen tekeminen näkyy suoraan asiakkaille ja vaikuttaa välittömästi asiakkaan kokemukseen. Lisäksi yritys tekee jatkuvasti strategiassaan valintoja, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen välittömästi tai välillisesti. Kun toteutus strategian ja arjen tasolla on lähtenyt käyntiin, on aika verrata syntyneitä asiakaskokemuksia tavoiteltuihin kokemuksiin. Syntyneiden kokemusten mittaamisen lisäksi on huomioitava johdon onnistuminen asiakaskokemuksen johtamisessa. (Löytänä & Korteso 2011, 175-178.)

Koska asiakaskokemuksen johtaminen ei ole projekti, vaan jatkuvaa kehitystyötä, yritys joutuu todennäköisesti määrittelemään uudelleen asiakaskokemustavoitteensa. Uudelleenmäärittelyyn voi johtaa muuttunut kilpailutilanne, ostokäyttäytyminen tai teknologian kehitys. Silloin yritys joutuu palaamaan ikään kuin ensimmäiselle portaalille tutkimaan uudelleen, mitä arvoa, hyötyä ja tarpeita yritys pyrkii toteuttamaan asiakaskokemuksen luomisessa. (Löytänä & Korteso 2011, 178-179.)



Kuva 5. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (mukaillen Löytänä & Kortesus 2011, 167)

### 3.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Koska asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa kehitystyötä, menestyäkseen yrityksen täytyy löytää keinoja mitata asiakkaalle syntyneitä kokemuksia. Mittaamisen tulee olla suunniteltua ja jatkuvaa, jotta yritys pystyy reagoimaan saatuihin tuloksiin lyhyessä ajassa. Mittaus auttaa tunnistamaan syntyneiden kokemusten lisäksi sen, mitä voidaan tehdä vielä paremmin ja mitkä siitä seuraavat hyödyt ovat. Jotta mittaaminen on järjestelmällistä, yrityksen tulee täsmentää mittaukseen valittu asiakasryhmä, mittaukselle otollisin kanava ja ajoitus sekä mittaamisen sisältö. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 160.)

Asiakaskokemusten tulosten seuranta varten on käytettävissä niin taloudellisia mittareita kuin myös henkilöstöön ja asiakkaisiin kohdistuvia mittareita. Asiakasmittareina voidaan käyttää epäsuoria, perinteisiä mittareita, kuten asiakasuskollisuutta, markkinaosuutta tai tunnettavuutta. Niiden soveltuvuus asiakaskokemuksen mittaamiseen on kyseenalainen, sillä ne eivät kuvaile kohtaamisesta syntyneitä kokemuksia. Perinteisiä mittareita paremmin asiakasmittareina käyvät asiakaspalautteeseen kohdistuvat mittarit, kuten asiakastyytyväisyys, Net Promoter Score (NPS), Customer Effort Score (CES) ja CX-indeksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52-55.)

NPS mittaa asiakkaan suositteluhalukkuutta. Perusajatuksena on, että onnistuneen kokemuksen perusteella asiakas on valmis suosittelemaan yritystä kanssasiakkailleen. NPS lasketaan suosittelijoiden ja arvostelijoiden erotuksesta. Asteikossa yhdestä kymmeneen, suosittelijat ovat asteikon suurimmassa päässä arvoilla yhdeksän ja kymmenen. Neutraalit ovat arvioineet suositteluhalukkuuden arvoilla kahdeksan ja seitsemän, kun arvostelijat puolestaan asettuvat mitta-asteikossa arvoille yhdestä kuuteen. (Bain & Company 2016.) NPS mittaamisen kritiikki kohdistuu kulttuurien välisiin eroihin. On havaittu, että suomalaiset ovat jurompia suosittelemaan kuin Etelä-Eurooppalaiset. Lisäksi mittari ei suoraan kerro, miksi asiakas arvioi suositteluhalukkuutensa tietylle tasolle. Sen selvittämiseksi tarvitaan avoimia kysymyksiä. (Löytänä & Korhikoski 2014, 58-59; Gerdt & Korhikoski 2016, 166.)

CES -mittaus perustuu tutkimaan asiakkaiden palvelun käytön helppoutta ja vaivattomuutta. Asiakas arvioi vaivannäköä asteikolla joko yhdestä viiteen tai yhdestä seitsemään. Pienimmällä vaivalla päässeet asiakkaat arvioivat kokemuksen vaivattomuutta asteikon alkupäähän. Neutraalit asiakkaat asettuvat keskiväliin, ja palvelukokemuksen hankalaksi, vaivaannuttavaksi kokeneet asiakkaat asettuvat asteikon toiseen ääripäähän. Vähän vaivaa kokeneiden asiakkaiden määrästä vähennetään palvelun vaivaannuttavaksi kokeneet asiakkaat, jolloin saadaan selville, miten sujuva, helppo ja vaivaton asiointikokemus oli. Vielä CES -mallin käyttö ei ole vakiintunut yritysten keskuudessa. Se luotiin alun perin contact center eli puhelinpalvelukeskusten tarpeisiin, joten mittaria voi joutua muokkaamaan yrityksen oman toimialan tarpeita vastaavaksi saadakseen luotettavia tuloksia. (Löytänä & Korhikoski 2014, 59-62; Gerdt & Korhikoski 2016, 168-169.)

Forrester Customer Experience Index eli CX-indeksi tai CXi on Forresterin tutkimustoimiston vuosittain järjestämä tutkimus, jossa mitataan Amerikan markkinoilla toimivia brändejä. Asiakkaat arvostelevat eri toimialojen brändit paremmuuden mukaan sen perusteella, miten nautittavaa, helppoa ja tarpeisiin tehokkaasti vastaavaa asiointikokemus yrityksen kanssa oli. Hieman samankaltaista tutkimusta Suomessa tekee EPSI-rating. (Löytänä & Korhikoski 2014, 56-57.) Se mittaa vuo-

sittain toimialakohtaista asiakastyytyvyyttä. (EPSI-rating nd). Kyseiset tutkimukset tuovat kattavasti esille toimialakohtaista tietoa, mutta eivät hyödytä asiakaskokemuksen arkipäiväistä kehittämistä.

Asiakaskokemuksen taloudellisina mittareina käytetään asiakashankinnan, -pysyvyyden ja tehokkuuden mittareita. Asiakashankintaa voidaan mitata tutkimalla brändin kehittymistä, markkinaosuuden kasvua tai mahdollisten asiakkaiden kohtaamista. Asiakaspysyvyyttä voidaan mitata asiakkaan ostojen määrää vertaamalla asiakkaan käytettävissä oleviin varoihin tai mittaamalla suositteluhalukkuutta (NPS). Puolestaan tehokkuutta pystytään mittaamaan kulujen osuudella myynnistä ja markkinoinnista sekä analysoimalla työntekijöiden käyttämää aikaa asiakkaan ongelman ratkaisuun. (Löytänä & Korhonen 2014, 61-65.)



#### 4 FINANSSIALA DIGITALISAATION PYÖRTEESSÄ

Digitalisaatio on muokannut mullistavasti useita toimialoja. Erityisesti finanssiala on kohdannut suuren muutoksen: ostokäyttäytyminen, toimintaympäristö, tuotteet ja palvelukanavat sekä itse työ ovat muuttuneet tekniikan kehittyessä. Näiden rakenteellisten muutosten lisäksi kilpailukenttä on muuttunut, sillä kilpailijat tulevat maan rajojen ja toimialojen ulkopuolelta. Finanssiala elää parhaillaan digitalisaation murrosvaihetta, josta selviytyäkseen alan on omaksuttava uusia toimintamalleja ja kehitettävä omia prosessejaan tehokkaammaksi.

Digitalisaatio on ilmiönään ja vaikuttavuudeltaan niin moniulotteinen ja ennen kaikkea alati muuttuva, joten oleellisinta on keskittyä tarkastelemaan digitalisaatiota pelkästään Suomen finanssialalla. Lähtökohtana on, että finanssipalvelut ovat aiheettomia, joten ne ovat digitoitavissa (Pohjola 2015).

Amerikkalainen tutkimustoimisto Gartner (2016) määrittelee digitalisaation olevan kokonaisvaltainen ilmiö, jonka tähtäimessä on siirtyminen täysin digitalisoituun liiketoimintaan. Digitalisaatio nähdään muutosvoimana, joka valjastaa liiketoiminnan muutokseen tarjoten samalla uusia valmiuksia ja arvon tuottamiskeinoja. Juhanko ym. (2015) kuvailee digitalisaation olevan digitaaliteknologian integrointia eli yhtenäistämistä arkeen. Integrointi tapahtuu digitalisoimalla formaatteja, kuten ääntä, kuvaa ja dokumentteja, edelleen biteiksi ja tavuiksi. Näin voidaan nopeuttaa ja helpottaa tiedonsiirtoa, joka puolestaan mahdollistaa uusien innovatiivisten ratkaisujen syntyminen ja tehokkuuden paranemisen.

Digitalisaation muutosvoiman merkitykseen on herätty myös Suomen valtion tasolla. Valtionkonttori (2016) määrittelee digitalisaation olevan laaja-alainen, teknisten ratkaisujen mahdollistama toimintamallien uudistamiskeino. Digitalisaatio ei ole tullut ihmisten keskuuteen yllättäen, mutta sen todelliseen merkitykseen mullistavana toimintatapojen uudistajana on vastikään havaittu. Analytiikka, robotiikka, big data, mobiiliteknologia, pilvipalvelut, sosiaalinen media sekä esineiden ja teollisuuden internet ohjaavat uusina digitaalisen teknologian ajureina digitalisaation toteutumista.

Digitalisaation mahdollisuudet on tunnustettu valtion johdossa, sillä toimintaympäristön ja palveluiden digitalisointi on nostettu yhdeksi Suomen hallituksen kärkihankkeista (Valtioneuvosto nd). Suomen digitalisoituminen onkin hyvässä vauhdissa. Digibarometri 2016 -tutkimuksen mukaan Suomi menestyi parhaiten 22 maan vertailussa, jossa mitataan digitalisuuden yhteiskunnallisen hyödyntämisen edellytyksiä, käyttöä ja vaikutuksia (Kaupan liitto ym. 2016).

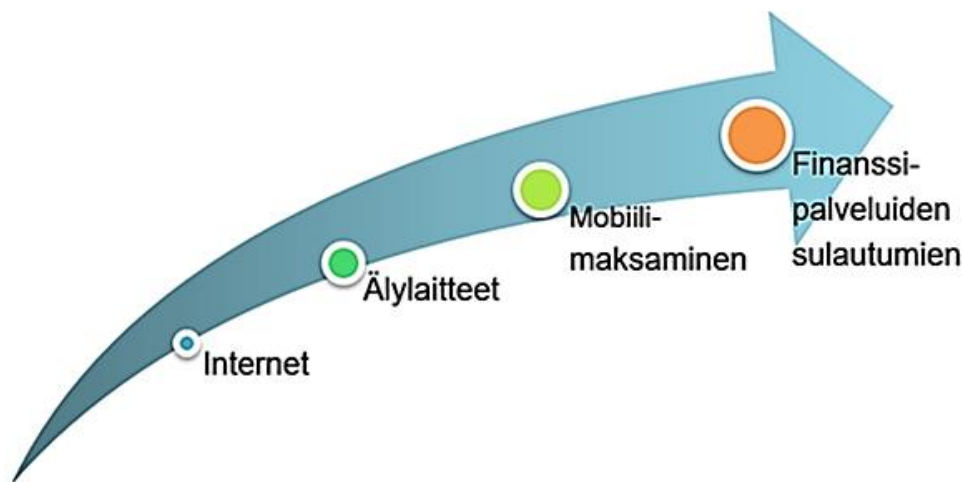
#### 4.1 Digitalisaation muutosvoima ajurina

Digitalisaation muutosvoimaa ja mittasuhteita voidaan havainnollistaa teollisen vallankumouksen viitekehyksessä. Ensimmäinen teollinen vallankumous ajoittuu 1700-luvun loppuun, kun vesi- ja höytyvoima muuttivat tuotantoa koneelliseksi. Toinen teollinen vallankumous sijoittuu 1900-luvun alkuun, kun massatuotanto käynnistyi sähkön ja tuotantolinjojen mahdollisuuksien inventoinnin seurauksena. Kolmantena teollisen vallankumouksen syntyä voidaan pitää elektroniikan valjastamista tuotannon automatisoimiseksi 1960 -ja 1970 -luvun taitteessa. Nyt, 2010-luvulla, eletään neljännen teollisen vallankumouksen aikaa. Muutosvoimana on digitalisaation mahdollistamana tekoäly, kyberfysiset järjestelmät sekä esineiden ja teollisuudet internet, jotka luovat potentiaalia tuottavuuden kasvuun. (Herala 2016; Collin & Saarelainen 2016, 37-40; Drath & Horch 2014.)

Pelkästään pankkisektori on elänyt viimeiset kolme-neljäkymmentä vuotta erilaisen murrosten värillä taipaleella niin talouden heilahteluiden kuin teknologian kehittymisen ansiosta. Korkosäätelyn purkautuminen 1980-luvulla johti palveluverkostojen supistumiseen ja henkilöstön vähentämiseen. Suurin mullistaja on tieto- ja viestintäteknologian eli ICT:n kehitys, kun pankit ottivat maksuliikenteen hoitamiseksi käyttöön sähköisiä järjestelmiä, jotka mahdollistivat asiakkaiden itsepalvelun. ICT-investointien osuus on toimialavertailussa ollut voimakkainta juurikin finanssialalla. Itsepalvelu konkretisoitui maksuautomaateilla, ja myöhemmin edelleen verkkopalveluilla. Vuonna 1996 verkkopankkipalvelut tulivat käyttöön ensimmäisenä Suomessa OP Ryhmän asiakkaille. Nykyisin kehityksen pääpaino on mobiiliteknologiassa. Mobiiliasiointi on noussut jo suosituimmaksi kuin verkkopalvelun

käyttö OP Ryhmän asiakkaiden keskuudessa. (Juhanko ym. 2015; Pohjola 2015; OP Ryhmä 2006; Taloudessa 2016.)

Murros pankkisektorin asiakaskäyttäytymisessä voidaan nähdä edenneen neljän vaiheen siivittämänä (Kuva 6). Näitä vaiheita ovat internetin käytön yleistymisen, älylaitteiden ja sovellusten hyödyntäminen, mobiilimaksamisen saapuminen ja finanssipalveluiden sulautuminen arkeen. (King 2012, 30-37.)



Kuva 6. Asiakaskäyttäytymisen murrosvaiheet finanssialalla (mukaillen King 2012, 32)

Internetin saapuminen ja sen myötä pankkien verkkopalvelut toivat asiakkaille mahdollisuuden valita tavan hoitaa pankkiasioitaan ja kontrolloida omaa talouttaan itsenäisesti. Internetin myötä sosiaalisen median sovellukset alkoivat yleistyä ja vaikuttaa asiakkaan käsitykseen finanssipalveluista ja niiden tarjoajista. Aikaisemmin pankit pystyivät vaikuttamaan, ketkä asiakkaaksi hyväksytään. Vallan pyörä on vaihtunut, sillä nykyisin asiakkaiden sosiaalisten verkostojen vaikutus on kasvanut niin valtaiseksi, että asiakkaat pohtivat itse, minkälaisien finanssibrändien ja niiden edustamien arvojen kanssa he haluavat olla tekemisissä. Sosiaalisissa verkostoissa punnitaan finanssiyhtiön maine. Mikäli finanssiyritys ei edusta asiakkaalle tärkeitä arvoja, asiakas siirtyy toiseen yhtiöön. (King 2012, 30-31.)

Mobiiliteknologian kehitys toi älylaitteet osaksi asiakkaan arkea ja finanssipalvelut integroitiin mobiiliin sopiviksi älypuhelinsovelluksilla. Ajan ja paikan rajallisuudet

poistuivat. Älylaitteet, käteisen määrä väheneminen ja maksukorttien yleisyys ovat mahdollistaneet mobiilimaksamisen kehittymisen. Mobiilimaksaminen synkronoi maksukortin ja älypuhelimien yhteen sovelluksen kautta. Silloin ostotapahtumasta häviää myös fyysisen maksukortin tarve. Mobiilimaksamisen ja mobiililompakoiden ennustetaan yleistyvän ja kasvattavan suosiota tulevaisuudessa. (King 2012, 31-34.) Suomessa lähimaksu on mahdollista OP-ryhmän asiakkaille Pivo-mobiililompakolla, joka on saatavilla älypuhelinsovelluksena. Lähimaksaminen hyödyntää NFC-teknologiaa (Near Field Communication), jonka avulla maksu voidaan suorittaa ilman maksuvälineen syöttämistä maksupäätteeseen. Maksutapahtuman suorittamiseksi maksuväline viedään lähelle maksupäätettä. (Pivo nd.)

Finanssiyhtiöiden fyysinen läsnäolo asiakkaiden arjessa on vähentynyt vaihe vaiheelta. Neljäs vaihe kyseenalaistaa pankin tarpeellisuuden rahalaitoksena, sillä lähitulevaisuudessa ja osittain jo nytkin toimialan ulkopuolinen yritys voi tarjota finanssipalveluita tai toimia niille alustana. Merkitystä ei ole niinkään palveluntarjoajalla, vaan palvelun saamisella oikea-aikaisesti ja helppokäyttöisesti silloin, kun tarve on. Finanssipalvelut arkipäiväistyvät ja muuttuvat kokonaisvaltaisemmiksi. Esimerkiksi oston yhteyteen integroidaan rahoitus, jolloin asunnon osto sisältää välittömän rahoituskilpailutuksen. Kilpailutuksen tuloksen perusteella rahoitus voi yhä tapahtua pankin kautta, mutta välikäteen astuvat myös muut toimijat. Tässä kilpailutusprosessissa pankki voi jäädä taustatoimijaksi, jonka haasteeksi muodostuu asiakkaiden saavutettavuus ja tavoitettavuus oikeaan aikaan. Toisaalta nykyiset palvelut eivät tulevaisuudessa ole tarpeeksi laajoja. Tästä johtuen pankit tulevat tarvitsemaan tuekseen kumppaneita tai niiden tulee innovoida keinoja suolauttaa itsensä osaksi finanssipalveluiden arkipäiväistyviä prosessia. (King 2012, 35-43.)

#### 4.2 Digitalisoituneen ostoprosessin monikanavaistuminen

Kun finanssipalveluiden asiakaskäyttäytyminen on muuttunut, niin palveluiden ostokäyttäytyminen on kokenut myös suuren muutoksen. Voidaan nähdä, että tällä hetkellä eletään ostajasuuntautunutta aikaa, jolloin valta on siirtynyt myyjältä os-

tajalle. Ostoprosessin digitalisoituminen on mahdollistanut ostoprosessin lyhentymisen, sillä ostaja tekee itsenäisesti paljon ennakkotutkimusta. Ostajilla oleva tietomäärä on kasvanut sekä viestintä- ja ostamiskeinot ovat monipuolistuneet. Ostaja pystyy hakemaan tietoa ja vertailemaan eri palveluntarjoajia. Sosiaalisia verkostoja hyödynnetään yhä enemmän ostopäätöksen tukena. Ostaja pystyy luomaan kokonaiskäsityksen mahdollisista vaihtoehtoistaan täysin itsenäisesti. Ostopäätös ja itse osto voidaan tehdä myös täysin itsenäisesti ilman myyjän kohtaamista. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 22-25; 37-42.) Muutos ostokäyttäytymiseen on havaittavissa kaikissa ikäluokissa, sillä verkkokaupasta tehtyjen ostojen määrä on kasvanut tasaisesti koko väestössä viime vuosien ajan (Tilastokeskus 2014). 83% 16-74 vuotiaista käyttää internetiä tuotteiden ja palveluiden tiedonhankintaan, ja verkon kautta ostamiseen on päätynyt viimeisen vuoden aikana 71 % samaisesta ikäluokasta (Tilastokeskus 2015 a; Tilastokeskus 2015 b).

Asiakaskäyttäytyminen ja ostoprosessien muutos on haastanut finanssialaa luomaan uusia, asiakkaita houkuttelevia alustoja ja palvelukanavia. Tämä on johtanut myös finanssipalveluiden osalta monikanavaisten palvelumallien omaksumiseen. Monikanavaisuus (multi channel) tarkoittaa asiakkaan palveluprosessin monipuolistumista niin, että asiakkaalla on mahdollisuus hyödyntää useaa, erilaista palvelukanavaa omien preferenssien mukaan. Fyysinen palvelukanava, kuten kivijalkakonttori sai rinnalleen digitaalisen kanavan verkkopalveluista ja nykyisin mobiiliteetin kehittyminen on mahdollistanut älypuhelimilla käytettävän mobiilikanavan osaksi asiakkaan arkea. (Filenius 2015, 26-28.)

Monikanavaisuus keskittyy tarjoamaan asiakkaalle monta eri väylää palvelun mahdollistamiseksi, mutta ei takaa sulavaa asiakasinformaation kulkua eri kanalien välillä. Tästä johtuen monikanavaisuuden rinnalle on noussut käsitys niin kutsutusta kaikkikanavaisuudesta (omni channel). Se kuvaa eri palvelukanavien synkronoitumista toisiinsa niin, että asiakas voi luontevasti käyttää mitä tahansa kanavaa milloin haluaa ja saada saman tasoista palvelua kaikissa kanavissa. (Filenius 2015, 28.)

### 4.3 Haasteena muuttuva toimintaympäristö ja kilpailijat

Pankkien menestymiseen digitalisoituneessa toimintaympäristössä ei ainoastaan riitä toimivan ja monipuolisen palvelukanavatarjonnan mahdollistaminen asiakkaille, sillä digitalisaation myötä pankkien kilpailuympäristö on kokenut mullistavan muutoksen. Teknologian kehitys on mahdollistanut finanssialalle tulon uusille, ulkopuoliselle toimijoille. Kilpailukentästä on tullut globaali ja sitä myöten myös toimijoista.

Fintech eli financial technology; finanssiteknologia haastaa perinteisen pankkisektorin tuomalla kuluttajille uusia, innovatiivisia ratkaisuja arjen talouden hoitoon (PwC 2016). Fintech-käsite on todellisuudessa moniulotteisempi ja vanhempi, kuin nykypäivänä ymmärretään (Arner, Barberis & Buckley 2015). Nykyisten fintech-ratkaisujen takana ovat start-up yritykset, joiden kulurakenteet ovat keveitä, mutta myös suuryritykset, kuten Google ja Apple, jotka pystyvät rakentamaan maksupalveluita (Saarelainen 2016). PwC:n teettämän raportin mukaan jopa 95 % pankkialalla toimijoista uskoo, että fintech-yritykset tulevat viemään osan liiketoiminnastaan tulevaisuudessa (PwC 2016).

Suomen lainsäädäntö on ollut verrattain jäykkää, ja näin toiminut osaltaan uusien fintech-yritysten alalle tulon jarruttajana. Muutos on kuitenkin näköpiirissä. Vuodeksi 2018 kaavailtu päivitys maksupalveludirektiivistä (PSD2) muuttaa nykyistä maksujärjestelmää mullistavasti, sillä sen toimeenpanon jälkeen ulkopuoliset palveluntarjoajat pystyvät jatkossa pääsemään pankkijärjestelmiin (Valtiovarainministeriö nd). Käytännössä tämä tarkoittaa, että kolmannella osapuolella on pääsy pankin asiakkaan tileihin ja osaksi maksutapahtumia. Direktiivi avaa pankkien toimintaa kilpailulle. Esimerkiksi Apple voi tulevaisuudessa tarjota alustan verkkopalveluille (Lassila 2016).

Vaikka ketterät fintech-yritykset lisäävät jatkuvasti maailmalla markkinaosuuttaan, ei niiden tarkoitus ole kyseenalaistaa pankin toimintaa, vaan ne tähtäävät laajemmassa mittakaavassa vauhdittamaan finanssialan kehitystä. Finanssiteknologian start up -yritykset haastavat pankkien nykyiset, osaltaan jopa jäykät rakenteet kehittymään entistä tehokkaimmaksi ja vastaamaan paremmin nykyajan asiakkaan tarpeita. (PwC 2016.)

Fintech mahdollistaa uusien, asiakkaiden arkea helpottavien finanssipalvelujen saapumisen, mutta samalla haastaa perinteiset pankit kehittämään omia palvelumallejaan asiakaslähtöisemmiksi. Voidaankin havaita, että fintech-ilmiön taustalla on finanssipalveluiden kehittäminen asiakkaan näkökulmasta helpommin lähestyttäväksi ja käytettäväksi. Se luo yleisesti koko finanssialalle positiivista kehityssuuntausta palveluiden räätälöimiseksi asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. (Wright 2015.) Suurin osa perinteisestä finanssitoimijoista suuntaakin asiakkaista kilpailun sijasta yhteistyöhön fintech-yritysten kanssa (PwC 2016).

Digitalisaatio haastaa myös finanssialan toimijoiden lisäksi alalla työskentelevät. Työ on muuttunut perustoimintojen automatisoinnin ja digitalisoinnin johdosta. Taustatyö on vähenemässä ja jäljelle tulee jäämään asiantuntijuutta vaativat työtehtävät (Palta 2016). Tulevaisuuden työntekijöiltä vaaditaan monipuolista osaamista, digitaalisia taitoja ja kykyä monikanavaiseen työskentelyyn. Työskentelytapojen muutos ja osaamisen ylläpito vaativat jatkuvaa kouluttautumista, joka tulee sulautumaan osaksi työtä. Asiakkaiden itsepalvelun nähdään lisääntyvän, mutta henkilökohtaisen palvelun merkitykseen uskotaan yhä. Henkilökohtaisen palvelun tulee vastata paremmin yksilön tarpeita. Työyhteisöt tulevat olemaan mukautuvampia, ja etätyöskentely ja joustavat työajat tulevat yleistymään. Tulevaisuuden haasteeksi muodostuu läsnäolon lisääminen asiakkaiden arjessa samalla, kun finanssipalvelut yhä enemmän digitalisoituvat. (T-Media Oy 2015; Finanssialan keskusliitto 2015.)

Asiakkaat odottavat tulevaisuuden finanssipalveluilta luotettavuutta ja selkeyttä, mutta kaikista merkittävämmäksi kriteeriksi nousee palveluiden hinta. Palvelua halutaan silloin kuin ajankohta tuntuu sopivalta – yleisemmin arkisin kello kymmenen ja iltakuuden välillä, viikonloppuisin kymmenen ja neljän välillä. Asiakkaat arvostavat itsepalveluiden helppokäyttöisyyttä, monipuolisuutta ja halutessaan henkilökohtaisen palvelun saamista. (T-Media Oy 2015.)

## 5 VERKKONEUVOTTELU OSANA PALVELUKANAVATARJONTAA

Teoriaan tutustumalla voidaan havaita, että digitalisaation synnyttämät innovaatiot ovat johtaneet asiakaskäyttäytymisessä tapahtuneeseen muutokseen, joka on puolestaan muovannut finanssitoimijoiden tapaa kohdata asiakas. Vastauksena asiakaskäyttäytymisen muutokseen pankit ovat laajentaneet palvelukanavavaihtoehtojaan. Voidaankin nähdä, että verkkoneuvottelu on syntynyt digitalisaation tuotteena vastatakseen paremmin asiakkaiden muuttuneeseen käytökseen.

Verkkoneuvottelu on kuulunut OP Ryhmän palvelukanaviin vuodesta 2012 lähtien (OP Ryhmä 2013). Verkkoneuvottelun käyttöaste on kuitenkin ollut matala käyttöön otosta lähtien eikä ole tavoittanut suosiota asiakkaiden keskuudessa. Verkkoneuvottelusta ei juurikaan ole käytettävissä monipuolista objektiivista lähdeaineistoa, joten tutkija syventyi havainnoimaan verkkoneuvottelutilannetta toimeksiantajan organisaatiossa sekä kävi verkkoneuvotteluja saman organisaation työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Tutkijan havaintoja, verkkoneuvottelukokemusta ja toimeksiantajan materiaalia käytetään hyväksi verkkoneuvottelun esittelyssä.

### 5.1 Verkkoneuvottelun lähtökohdat ja eteneminen

Verkkoneuvottelu on muotoutunut videoneuvottelun pohjalta. Videoneuvottelulla tarkoitetaan kuvan ja äänen reaaliaikaista välittämistä videoyhteydellä, joka mahdollistaa kahden tai useamman henkilön neuvottelun paikasta riippumatta. Videoneuvottelun aikana on mahdollista esittää ja jakaa dokumentteja neuvottelun osapuolten kesken. Videoneuvottelutekniikka yleistyi yritysten keskuudessa 1970-luvulla, ja nykyisin videoneuvottelun käyttäminen on hyvin suosittua yrityksissä sisäisten asioiden hoitoon ja yhteistyökumppaneiden tavoittamiseen. Videoneuvottelu tehostaa toimintaa ja säästää kustannuksia, sillä pitkätkään etäisyydet eivät estä neuvottelun toteutumista. Videoneuvottelu on myös kuluttajien käytössä suosittua. Tunnetuimpia videoneuvotteluun mahdollistavia ohjelmia lienee Microsoftin Skype -ohjelma ja Applen älypuhelimessa oleva FaceTime -ohjelma. (PC 2016; Information Technology Services 2016.)



Verkkoneuvottelu mahdollistaa asiantuntijatapaamisen videon välityksellä paikasta riippumatta. Verkkoneuvottelu on tehokas asiointikanava konttorikäynnin tai puhelinasiointin korvaamiseksi. Se ei sido asiakasta aikaan tai paikkaan, vaan tarjoaa henkilökohtaista asiantuntijapalvelua sinne, missä asiakas on. (OP Ryhmä nd.c.) Asiakas tarvitsee tietokoneen ja toimivan internetyhteyden lisäksi web-kameran, mikrofonin ja kuulokkeet. Asiakkaalla täytyy myös olla henkilökohtaiset verkkopankkitunnukset käytössään, sillä verkkoneuvottelu käydään OP-verkkopalvelun sisällä. (OP Ryhmä nd.d.)

Aivan ensimmäiseksi asiakkaan tulee varata aika verkkoneuvotteluun. Kun varattu aika alkaa lähestyä, asiakkaan on kirjaututtava OP-verkkopalveluun. Ennen verkkoneuvottelun aloittamista tulee asiakkaan ladata selaimensa Vidyoweb-laajennusosa verkkopalvelusta. Verkkoneuvottelu tukee kaikkia muita selaimia paitsi Edgeä. (OP Ryhmä nd.d) Verkkoneuvottelu toimii myös tablet-laitteista Applen iPadilla. Asiakas kirjautuu tabletillaan OP-verkkopalveluun ja lataa verkkoneuvotteluohjelman AppStoresta (OP Ryhmä 2015). Asiakas löytää tulevan neuvottelun kohdasta Ajanvaraus ja edelleen Tulevat neuvottelut. Verkkoneuvotteluyhteys voidaan avata 15 minuuttia ennen sovittua ajankohtaa.

Neuvottelun kulun suhteen verkkoneuvottelu etenee samalla tavalla kuin perinteinen konttorissa käyty neuvottelu. Neuvottelun kulku seuraa teoriassa aiemmin esitettyä palveluprosessia edeten aloituksesta haltuunottoon ja asian käsittelyyn jatkuen edelleen yhteenvetoon ja lopetukseen. Verkkoneuvottelun aikana niin asiakas kuin asiantuntija voivat jakaa sisältöä toisilleen. Neuvottelun jälkeen asiantuntija lähettää asiakkaalle verkkopalveluun sähköisesti allekirjoitettavaksi verkkoneuvottelussa sovitut asiat.

Verkkoneuvottelu on turvallinen tapa hoitaa pankkiasioitaan. Turvallisuus taataan salatulla HTTPS-yhteydellä ja käydyt neuvottelut tallennetaan. Asiakas on tunnistettu sähköisesti, kun hän on kirjautunut henkilökohtaisilla verkkopankkitunnuksillaan sisään verkkopalveluun. Verkkoneuvottelussa voidaan esittää pankkisalaisuuden alaista tietoa ja solmia uusia sopimuksia. (OP Ryhmä nd.e.)

## 5.2 Digitaalinen asiakaskokemus verkkoneuvottelussa

OP Ryhmä tähtää ylivertaisen asiakaskokemuksen synnyttämiseen kaikissa asiakkaan käyttämissä palvelukanavissa. Digitaalisissa palvelukanavissa, kuten verkkoneuvottelussa, asiakkaan käyttökokemus ja kanavan käytettävyys vaikuttavat merkittävästi onnistuneen asiakaskokemuksen syntyyn. Käytettävyydellä tarkoitetaan tietojärjestelmien käyttöliittymien suunnittelua käyttäjälähtöisesti. Jokaisella käyttäjällä, niin asiakkaalla kuin työntekijällä, on omakohtainen näkemys käytettävyyden onnistumisesta. Näin muodostuva käyttäjäkokemus on yksilöllinen ja se kehittyy uusien asioiden mieltämisen myötä. Tässä yhteydessä muodostuva asiakaskokemus syntyy ennalta määrätyn tavoitteen ja prosessien seurauksena. Mainittuihin prosesseihin liittyy usein kolmas taho palvelun tarjoajan tai tuottajan ominaisuudessa. (Filenius 2015, 29.)

Filenius (2015, 30) esittää, että ”digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun käyttäjä hyödyntää mitä tahansa päätelaitetta, johon palvelu on tuotettu digitaalisesti, suorittaakseen halutun operaation tai osan siitä”. Onnistuneen digitaalisen asiakaskokemuksen lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen ymmärtäminen, jonka perusteella yritys suunnittelee digitaalisten palvelukanavien tietojärjestelmät ja prosessit.

Verkkoneuvottelukokemuksen onnistumisen tueksi OP Ryhmä on muodostanut etikettivinkkejä asiakkaan kohtaamiseen verkkoneuvottelussa, jotka pohjautuvat hurmaamiseen, keskittymiseen, ratkaisemiseen ja kiittämiseen. Hurmaamisella tarkoitetaan verkkoneuvottelussa sitä, että asiakkaan kanssa asetutaan samalle tasolle ja jaetaan yhdessä kokemus uudesta palvelukanavasta. Asiakkaalle kerrotaan rohkeasti verkkoneuvottelun etenemisestä. Näin verkkoneuvottelusta tulee tuttavallisempi ja rennempi. Asiakkaan kuuntelemiseen ja katsomiseen keskitytään verkkoneuvottelun aikana. Sanatonta viestintää ja elekieltä on mahdollista tulkita myös verkkoneuvottelussa, joten keskittyminen asiakkaaseen on tärkeää. Jakamaton keskittyminen asiakkaaseen mahdollistaa asiakkaan ongelman ratkaisemisen tuloksekkaasti. Asiakkaan ongelmaan on suhtauduttava kuin se olisi oma ongelma, ja ratkaisua haetaan asiakkaan etujen mukaisesti. Verkkoneuvottelun

lopuksi on tärkeää kiittää asiakasta ja kannustaa antamaan palautetta neuvottelusta. Niin hurmaaminen, keskittyminen, ratkaiseminen kuin kiittäminen tähtäävät asiakkaan yllättämiseen, joka on yksi odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementti. Näiden OP Ryhmän laatimien etikettivinkkien avulla tavoitellaan ylivertaisen asiakaskokemuksen syntymistä verkkoneuvottelussa. (OP Ryhmä 2016c.)

## 6 VERKKONEUVOTTELUN MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET

### 6.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on OP Kainuu, joka on yksi OP Ryhmän itsenäisistä aluepankeista. OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, joka tarjoaa asiakkailleen laaja-alaisen kokonaisuuden pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluita sekä parhaat keskittämisedut (OP Ryhmä 2016a).

OP Ryhmän liiketoiminta-alueet jakautuvat pankkitoimintaan, vahinkovakuutustoimintaan sekä varallisuudenhoitoon. Noin 180 osuuspankkia sekä niiden yhdessä omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen muodostavat kokonaisuudessaan OP Ryhmän. OP Ryhmällä on 4,3 miljoonaa asiakasta, joista omistaja-asiakkaita on 1,5 miljoonaa (Kuva 7). (OP Ryhmä 2016a.)



Kuva 7. OP Ryhmän rakenne. (OP Ryhmä 2016a)

OP Ryhmä on tuomassa uudeksi liiketoiminnan alueeksi terveys- ja hyvinvointipalvelut. Muutos on askel kohti monialaiseksi palveluyritykseksi kehittymistä, joka on OP Ryhmän tähtäin pitkän aikavälin strategiassa. Muutokseen vauhdittaa finanssialan murros, jonka taustalla on digitalisaation synnyttämä asiakaskäyttämisen muuttuminen ja uusien kilpailijoiden tuleminen toimialalle. (OP Ryhmä 2016b.)

OP Ryhmän liiketoimintaa ohjaa osuustoiminnallisuus, jonka kulmakivinä ovat yhdessä tekemisen ja menestyksen jakaminen. Asiakasomisteisena ryhmänä OP tähtää perustehtävässään luomaan kestävästä taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkaille sekä toimintaympäristölle vahvan vaka-  
varaisuuden ja tehokkuuden avulla. (OP Ryhmä 2016a.)

OP Ryhmä tarjoaa asiakkailleen kattavan palveluverkoston, joka muodostuu verkko- ja mobiilipalveluista, henkilökohtaisesta palvelusta ja digitaalisesta asiakaspalvelusta. Jokaisella palvelukanavalla on oma roolinsa kohtaamispisteenä kanavakokonaisuudessa, ja siirtyminen näiden kanavien välillä pyritään tekemään mahdollisimman luontevaksi. (OP Ryhmä 2016a.)

OP Kainuu tarjoaa kattavan valikoiman rahoitus-, sijoitus- ja vakuutus tuotteita. OP Kainuun konttoriverkosto käsittää Kajaanin pääkonttorin sekä sivukonttorit Sotkamossa, Hyrynsalmella, Ristijärvellä ja Vaalassa työllistäen 77 alan osaajaa. (OP Ryhmä nd.a). OP Kainuulla on yli 41 000 asiakasta, joista omistaja-asiakkaita on noin 19 000. OP Kainuun tapa kohdata asiakas tähtää ylivertaisen asiakaskokemuksen syntyyn ja asiakkaan yllättämiseen, joiden toteuttamiseksi hyödynnetään rohkeasti digitalisaation tuomia innovaatioita. (OP Ryhmä nd.b; OP Kainuu 2015.)

## 6.2 Tutkimusongelma ja tavoite

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan OP Kainuun henkilöasiakkaiden suhtautumista verkkoneuvotteluun. Tavoitteena on selvittää, miten toimeksiantaja OP Kainuu voi synnyttää odotukset ylittävän asiakaskokemuksen verkkoneuvottelussa, ja miten voidaan lisätä kanavan suosiota asiakkaiden keskuudessa. Tutkimus pyrkii tunnistamaan asiakkaiden perusteita palvelukanavan valinnalle ja sitä kautta havaitsemaan verkkoneuvottelun mahdollisuudet ylivertaisen asiakaskokemuksen synnyttämiseksi. Tutkimusongelmasta johdettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- Mitkä tekijät synnyttävät asiakaskokemuksen verkkoneuvottelussa?
- Minkälaiseksi OP Kainuun henkilöasiakkaat kokevat verkkoneuvottelun?

- Miten verkkoneuvottelua voisi kehittää asiakaslähtöisesti, jotta sen käyttö lisääntyisi?

Tutkimuksen avulla toimeksiantaja saa arvokasta asiakasnäkökulmaa palvelukanavasta ja kehittämisideoita kanavan käytön suosion lisäämiseksi. Tutkimus antaa toimeksiantajalle kohdennettua tietoa asiakkaiden kanavavalinnan lähtökohdista, valmiuksia parempaan tapaan kohdata asiakas verkkoneuvottelussa ja konkreettisia keinoja kanavan käytön suosion kasvattamiseksi.

Tutkimus rajattiin koskemaan niitä OP Kainuun henkilöasiakkaita, jotka ovat käyneet neuvottelun verkkoneuvotteluna viimeisen kahden kuukauden aikana. Henkilöasiakkaaksi luokitellaan yksityishenkilöt, jotka käyttävät päivittäis-, rahoitus-, sijoitus- ja vakuutuspalveluita. Yrityisasiakkaat rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, jotta tutkimus toisi tarkennettua tietoa henkilöasiakkaiden kokemuksista verkkoneuvottelusta. Kaksi kuukautta puolestaan on ajanjaksona sellainen aika, jonka uskotaan asiakkaan neuvottelun vielä muistavan. Päätös perustuu yksittäisen asiakkaan neuvottelujen käyntimäärään. Yleinen asiakaskäyttäytyminen ja työskentely toimeksiantajan organisaatiossa on osoittanut, että yksittäinen asiakas käy pankin asiantuntijan kanssa neuvotteluja harvakseltaan. Asiantuntija-apua, jota tarvitaan esimerkiksi tilin avauksessa tai asunnon rahoittamisessa eivät ole jokapäiväisiä tapahtumia yksittäisen ihmisen elämässä; eivät yleensä edes jokavuotisia. Näiden tekijöiden johdosta voidaan päätellä, että neuvottelukokemus jää asiakkaan muistiin ainakin kahdeksi kuukaudeksi siten, että se on luotettavasti vielä tutkittavissa.

Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin kannalta määriteltiin, että luotettavia tutkimustuloksia saadaan, mikäli vähintään viisi verkkoneuvottelua käynyttä asiakasta osallistuu haastatteluun. Haastateltavien määrä on riippuvainen käytyjen verkkoneuvottelujen määrästä ja edelleen haastatteluluvan saamisesta. Näistä seikoista johtuen vähintään viiden haastattelun toteuttaminen on kohtuullinen määrä ottaen huomioon verkkoneuvottelun vähäisen käytön ja rajauksen mukaisen ajanjakson.

Tutkimuksen rajaus muuttui nykyiseen muotoonsa tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen alkuvaiheessa toimeksiantajan kanssa suunniteltiin, että tutkimus kohdistetaan ainoastaan verkkoneuvottelun käyneisiin päivittäis- ja rahoituspuolen asiakkaisiin. Kohderyhmää jouduttiin kuitenkin laajentamaan, sillä päivittäis- ja rahoitusneuvotteluita käytiin niin vähäinen määrä verkkoneuvotteluna rajauksen mukaisessa kahden kuukauden ajassa. Lisäksi haastattelusta kieltäytyi kaksi potentiaalista haasteltavaa ja kuusi verkkoneuvottelua oli epäonnistunut heti alkuvaiheessa teknisistä syistä, ja ne käytiin tilanteen korjaamiseksi puhelinneuvotteluina, joten kyseiset neuvottelut jouduttiin rajaamaan tutkimuksen ulkopuolelle.

Jotta tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys eivät kyseenalaistuisi, tutkimuksen kohderyhmää laajennettiin sijoitus- ja vakuutuspuolen henkilöasiakkaisiin, jotka olivat käyneet verkkoneuvottelun viimeisen kahden kuukauden aikana. Kohderyhmän laajentaminen oli tutkijan mielestä parhain ratkaisu tilanteeseen nähden, sillä toinen vaihtoehto olisi ollut ajallisen rajauksen pidentäminen. Sen muuttaminen pidemmäksi olisi kuitenkin voinut vaikuttaa negatiivisesti tutkimustulosten luotettavuuteen ja pätevyteen ihmisen muistin rajallisuuden takia. Lisäksi opinnäytetyön teoriassa ei syvennytty erikseen mihinkään tiettyyn toimeksiantajaorganisaation tarjoamaan finanssipalveluun, vaan teorian paino oli asiakaskokemuksen muodostamisessa verkkoneuvottelussa. Tämän takia kohderyhmän rajauksen muuttaminen ei nähdä vaikuttaneen kielteisesti tutkimustuloksista johdettuihin päätelmiin.

Voidaankin ajatella, että rajauksen kohderyhmää laajentamalla saadaan toimeksiantajalle hyvä ja kattava käsitys kaikista niistä henkilöasiakkaiden kokemuksista, jotka ovat muodostuneet verkkoneuvottelussa rajauksen mukaisen kahden kuukauden aikana. Näkökulma ei keskity pelkästään päivittäis- ja rahoitusneuvotteluita verkkoneuvotteluina käyneeseen asiakaskuntaan, vaan kattaa kaikki henkilöasiakkaat palvelun tarpeesta katsomatta. Myös tutkimusongelman kannalta kohderyhmän laajentaminen nykyiseen muotoonsa soveltui hyvin, sillä se antaa mahdollisuuden havaita uusia tapoja tähdätä ylivertaiseen asiakaskokemukseen ja edelleen kasvattaa palvelukanavan suosiota myös sijoitus- ja vakuutusasiakkaiden keskuudessa.

### 6.3 Tutkimuksen toteutus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus lähestyy tutkittavaa aihetta merkityksien kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kautta. Menetelmä tarkastelee ihmistä ja todellista elämää tähdäten ymmärtämään sen monimuotoisuutta, joka ei sellaisenaan ole mitattavissa tai arvioitavissa määrällisesti. Tutkija ei voi saavuttaa objektiivisuutta sen varsinaisessa merkityksessä, sillä tutkijan oma käsitys tutkittavasta aiheesta vaikuttaa aina häneen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 135-137; 160-161;164.) OP Kainuun henkilöasiakkaille suunnattu tutkimus verkkoneuvottelukokemuksesta toteutettiin kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä, koska se soveltui parhaiten tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa, että verkkoneuvottelun käyneiden asiakkaiden kokemus tulee tulkittua syvällisemmin, ja kokemukseen vaikuttavia elementtejä voidaan pohtia kattavammin sekä havaita merkityksiä niiden takaa.

Kohderyhmään kuuluvia asiakkaita haastateltiin puhelimitse. Haastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, jotta verkkoneuvotteluun osallistuneilta asiakkailta saataisiin monipuolista ja syvällistä tietoa tutkimusongelmasta. Lisäksi haastattelu antaa joustavuutta edetä tiedonkeruussa tilanteen ja vastaajan mukaisesti, joka edesauttaa laadukasta aineiston keräämistä. Haastattelun valintaa tiedonkeruumenetelmäksi puolsi myös se, ettei toimeksiantajalle ole tehty aiempaa tutkimusta aiheesta. Haastatteleamalla verkkoneuvotteluun osallistuneita asiakkaita saadaan uutta, syventävää tietoa kyseisessä kanavassa käydystä neuvottelukokemuksesta.

Haastattelun toteutumistavaksi valittiin puhelimitse tehtävä haastattelu, sillä sen uskottiin tavoittavan kyseiset asiakkaat parhaiten. Valintaan vaikutti merkittävästi myös se, ettei asiakkaalle synny liian suurta kynnystä haastatteluun vastauksiksi. Haastattelua varten asiakkaalta kysyttiin etukäteen lupaa haastatteluun puhelimitse. Haastatteluajankohta sovittiin jokaisen asiakkaan kanssa yksilöllisesti, jotta haastattelutilanne ja ajankohta olisivat mahdollisimman suotuisat haastattelulle. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Haastattelussa onnistumisen tueksi muodostettiin puolistrukturoitu haastattelulomake, joka sisälsi neljätoista kysymystä (liite 1). Tästä johtuen haastattelun kulku



oli hyvin pitkälti etukäteen suunniteltu: haastateltaville esitettiin kysymykset, mutta tarkoitus oli myös antaa heille mahdollisuus vapaaseen kommentointiin ja keskusteluun. Haastattelun muotona käytettiin teemahaastattelua. Haastateltaville esitettiin kysymyksiä teemoittain, mutta kysymysten tarkalla muodolla ja järjestyksellä ei ollut merkitystä.

Teemahaastattelun avulla mahdollistetaan vastaajien omien ajatusten esille tuominen mahdollisimman luontevasti. Tällä tapaa voi paljastua seikkoja, joita tutkija ei välttämättä muilla keinoilla saisi selville. Teemahaastattelun valintaa haastattelumuodoksi tuki myös se, etteivät muut haastattelumuodot sopineet tiedonkeruumenetelmäksi niiden ominaispiirteiden vuoksi. Strukturoitu haastattelu olisi tuonut esille tutkimusongelmasta vain tutkijan itse tarkkaan kysymät seikat, ja vastaajan eli asiakkaan tärkeäksi mieltämät asiat olisivat voineet jäädä taka-alalle. Toinen ääripää eli avoin haastattelu ei sopinut asiayhteyteen, koska haastattelun tarkoituksena on pitäytyä teoreettiseen viitekehyksen mukaisissa aiheissa ja rajoituksissa.

Haastattelun teemat muodostettiin peilaamalla teoreettista viitekehystä ja tutkimusongelmaa tutkittavaan aiheeseen eli verkkoneuvotteluun. Haastattelun kantaviksi teemoiksi muodostuivat verkkoneuvottelun synnyttämä hyöty ja arvo, laatu ja asiakaskokemuksen muodostuminen verkkoneuvottelussa sekä verkkoneuvottelun kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi. Jokainen teema sisälsi useita tarkentavia ja kuvailevia kysymyksiä, joilla haastateltavia voitiin johdattaa pysymään teemojen mukaisissa aihealueissa.

Haastattelut toteutettiin viikolla 42 ja 43. Haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan ja ne kohdistuivat rajauksen mukaiseen kohderyhmään. Haastatteluja varten kerätettiin taustatietoina ikä, sukupuoli, asuinpaikka ja aikaisempi verkkoneuvottelukokemus. Taustatietojen keräys nähtiin tarpeelliseksi, jotta verkkoneuvottelun käyneistä asiakkaista saataisiin yksilökohtaisempaa tietoa. Taustatietojen avulla kohderyhmän tuloksia voidaan vertailla paremmin keskenään. Haastateltavia informoitiin taustatietojen keräämisestä ja haastattelujen tallentamisesta.

## 6.4 Tutkimustulosten analysointi

Kerätty aineisto litteroitiin. Yksityiskohtaista, keskustelunanalyyttistä litterointia ei nähty tarpeelliseksi, sillä aineiston analyysissä ei keskitytty analysoimaan vuorovaikusta, vaan haastattelun sisältöä. Vaikka litterointi on väline aineiston myöhemmää tulkittamista varten, jokainen tutkija analysoi tarkoituksettomasti aineistoa jo litterointivaiheessa, sillä kaikki aineiston muokkaaminen peilautuu tutkijan oma-kohtaiseen havainnointiin (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 424-428).

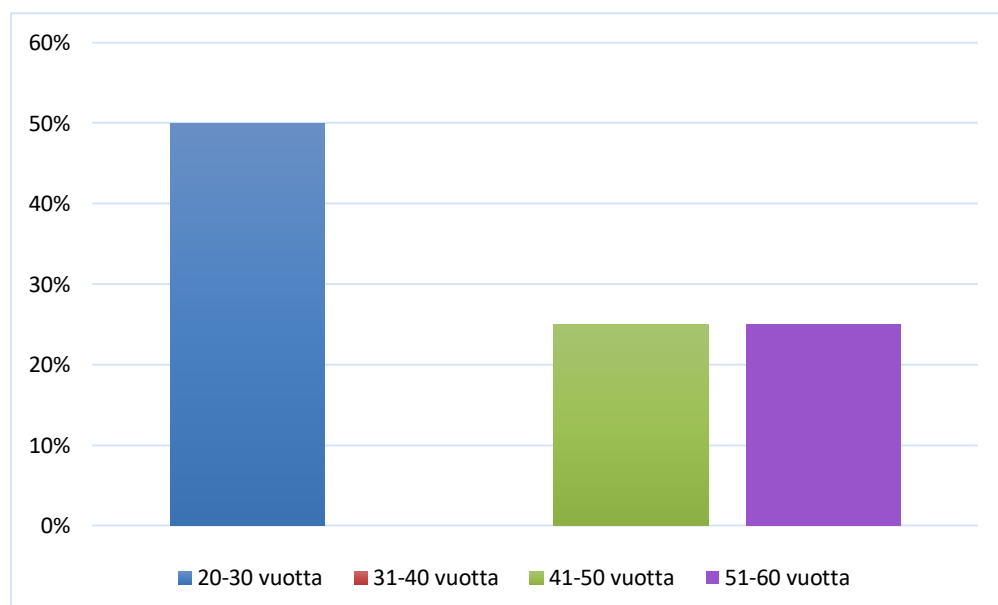
Sisällönanalyysi on yleinen kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimetodi. Sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston jäsentelyn yhteneviin ja erottaviin tekijöihin. Näin tutkittavasta ilmiöstä voidaan luoda kattava selonteko. Aineistoista nousseita kiinnostavia asioita jäsenellään esimerkiksi luokittelemalla, teemoittelemalla tai tyypittelemällä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93-95.) Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi eteni siten, että aineisto käytiin läpi ja siitä erotettiin tutkimuksen kannalta merkittävät tekijät, joista muodostettiin teemat. Teemoittelulla pystyttiin yhdistämään kantavat aihepiirit ja etsimään niiden sisältä merkityksiä. Lisäksi teemoittelu oli luontevaa ottaen huomioon, että haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna.

Aineiston sisällönanalyysin muotona käytettiin teoriaohjaavaa analyysiä, jolla tarkoitetaan teorian osittain ohjaavan tutkijan aineiston analysointia. Puhdas aineistolähtöinen analyysimenetelmä ei sopinut, koska lähtökohtaisesti menetelmä ei hyödynnä teoreettista viitekehystä. Täysin teoriapainotteinen analyysi sulkeutui pois, sillä liian pitäytyväinen ote teoriaan olisi rajoittanut analyysin ulottuvuutta ja aineistosta nousseiden merkitysten kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Havaitaan, että teoriaohjautuva analyysi asettuu täysin aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysimetodin välimaastoon. Teoriaohjautuvan analyysin päättelylogiikkaa ohjaa usein abduktiivinen päättely, jolla kuvataan teoreettisen viitekehysten ja saadun aineiston mahdollisimman objektiivista analysointia rinnakkain. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95-101;116-117.) Tässä tutkimuksessa teoriaohjaava analyysi ilmenee verkkoneuvottelukokemuksen jäsentämisellä teorian perusteella muodostettuihin haastattelun teemoihin.

Haastattelun teemoissa keskityttiin verkkoneuvottelun kontekstissa hyötyyn ja arvoon, laatuun ja asiakaskokemuksen muodostumiseen sekä palvelukanavan asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. Haastattelun tuloksia analysointiin etsimällä yhdistäviä tekijöitä teoriaohjaavan analyysin mukaisesti haastatteluun tehtyjen teemojen sisältä, mutta myös näiden teemojen ulkopuolelta, jotta mikään asia ei jäisi huomiotta. Näin ollen analysointi pohjautui myös abduktiiviseen päättelyyn.

## 6.5 Tutkimuksen tulokset

Haastateltavien lukumäärä oli kahdeksan, joista naisia oli viisi ja miehiä kolme. Kohderyhmän jakaantui iällisesti 21-vuotiaasta 57-vuotiaaseen saakka keski-ikä ollessa 37,75 vuotta (Kuva 8). Miesten keski-ikä oli 37,33 vuotta ja naisten keski-ikä 38 vuotta. Neljännes haastatelluista asui Kajaanissa ja loput asuivat muualla Suomessa. Aikaisempaa videoneuvottelukokemusta oli yhtä vaille kaikilla haastatelluista asiakkaista. Kokemusta oli karttunut videoneuvottelujen muodossa työyhteisöstä ja henkilökohtaisessa elämässä erilaisista videoneuvotteluohjelmista ja sovelluksista, joista mainittiin muun muassa Skype, Facebook Messenger ja Apple FaceTime. Pankin asiantuntijan kanssa käytävää verkkoneuvottelua oli käyttänyt aiemmin kaksi haastatelluista.



Kuva 8. Haastatteluun osallistuneiden ikäjakauma (n=8)

Tutkimustuloksia analysoitiin jäsentäen havaintoja haastattelun teemojen mukaisesti. Teemoina käytettiin yhteensä kolmea teemaa: 1) verkkoneuvottelun synnyttämä hyöty ja arvo, 2) laatu ja asiakaskokemuksen muodostuminen verkkoneuvottelussa, 3) verkkoneuvottelun kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi. Teemoja verrattiin teoreettiseen viitekehykseen, jonka perusteella tehtyjä havaintoja korostetaan aineistosta lainatuilla sitaateilla. Teemoista nostettujen sitaattien tarkoituksena on havainnollistaa ja todistaa teemojen yhteys aineistoon sekä tukea tutkimustulosten sisäistämistä.

### 6.5.1 Verkkoneuvottelun synnyttämä hyöty ja arvo

Haastattelun kysymykset yhdestä kolmeen keskittyivät tunnistamaan asiakkaan palvelukanavavalinnan syitä pohjautuen teoriassa tarkasteltuun hyödyn ja uhrausten suhteeseen arvon muodostuksessa. Lisäksi näiden kysymyksien avulla pyrittiin havaitsemaan asiakkaiden arvostamia asioita verkkoneuvottelussa ja arvon muodostumisen perustaa huomioiden utilitaristiset ja hedonistiset arvon lähteet. Verkkoneuvottelun käytön valitsemisperusteita tarkastellaan arvon muodostumisen kautta. Asiakkaiden esille ottamien tekijöiden perusteella pyritään havaitsemaan verkkoneuvottelun käytön syitä ja verkkoneuvottelussa arvostettuja asioita.

Tutkimustuloksista selvisi, että suurin osa asiakkaista oli saanut ohjauksen verkkoneuvottelun varaamiseen OP Ryhmän työntekijältä. Puolestaan asiakkaista ainoastaan yksi oli valinnut verkkoneuvottelu itsenäisesti. Hänen kanavavalinnan syyksi nousi kokeilun halu ja uutuuden viehätys. Yli puolet ohjauksen saaneista asiakkaista eivät osanneet itse varata aikaa verkkoneuvotteluun, koska eivät olleet tietoisia kanavan olemassaolosta ennen kuin sitä tarjottiin. Loput ohjauksen saaneista asiakkaista olivat tietoisia verkkoneuvottelumahdollisuudesta, mutta luulivat asian hoitamiseksi riittävän asioinnin verkkopankissa tai neuvottelun puhelimitse. Koska suurin osa asiakkaista oli saanut ohjauksen verkkoneuvottelun käyttämiseksi neuvottelukanavana, havaittiin sen vaikuttavan palvelukanavan valinnan syyksi enemmän kuin kysymyksessä tavoitellut hyödyt kanavan käytölle neuvottelutapana. Verkkoneuvottelun tarjoamisen lisäksi syyksi kanavavalintaan vaikutti asiakkaiden asuinpaikkakunta.

*”Nii no se valinta tehti oikeestaa mun puolesta, et se työntekijä varas sen ajan, ku ei oikein ollu muuta tapaa hoitaa tää, ku asun kuitenkin kauempan...Mut en mä sitä millään pahalla ottanu. Et ennemminki kiva, ku ei ollu aiempaa kokemusta nii päästä testaa tai kokeilee hoitaa se mun juttu näi ja kylhä se hoituki.”*

Asiakkaiden arvostamat asiat verkkoneuvottelussa jakaantuivat utilitaristisiin ja hedonistisiin lähteisiin. Arvon utilitaariset lähteet korostuivat enemmän asiakkaiden vastauksissa kuin arvon hedonistiset lähteet. Lisäksi utilitaarisiin lähteisiin muodostui enemmän yhdistäviä tekijöitä kuin hedonistisiin lähteisiin. Syyksi nähdään, että utilitaarisia arvon lähteitä voidaan tarkastella objektiivisemmin kuin arvon muodostuksen hedonistisia lähteitä, jotka puolestaan voivat olla hyvin henkilökohtaisia asiakkaalle. Asiakkaiden keskuudessa ilmeni, että utilitaristiset eli järkipäiset ja käytännölliset arvon muodostuksen lähteet syntyivät verkkoneuvottelun helppoudesta, tehokkuudesta, joustavuudesta ja sijainnin riippumattoudesta.

*”No kyllä tässä minulle merkkää eniten se, että vaikka työskentelen ihan tässä lähetyvillä, niin tämä on minulle helpompi tapa hoitaa asiat ja aikaakaan ei mene turhaan liikkumiseen tai siirtymiseen, että kyllä tämä huomattavasti säästää minun aikaa.”*

*”Varmaanki se, että asia voitiin hoitaa tätä kautta, vaikka asunki eri paikkakunnalla... Ja kyl mä näkisin niin, että semmone helppokäyttöisyys on kans se mikä merkkää, että se neuvottelu pelas ja sitä oli helppo käyttää.”*

Verkkoneuvottelusta muodostetun arvon hedonistisia lähteitä havaittiin asiakkaiden keskuudessa olevan käytön mukavuus ja turvallisuus, palvelukanavan uutuu- den viehätys, yllättävyys ja palvelun henkilökohtaisuus.

*”Mukavahan sitä oli käyttää, tabletilla mä ihan käytin sitä. Ja varmaan siinä sit se et mä tiesin koko ajan, että kun se neuvottelu käytiin pankin verkkopankin sisällä, niin se tuntu turvalliselta et ei oo mikään ulkopuolinen yhteys missä jutellaan.”*

*”Ja onhan se myös mukava, että on se ihminen siinä ruudun toisella puolella, se tuo erilaisen fiiliksen siihen, että kyllä minulle sillä henkilökohtasella palvelulla on merkitystä.”*

Utilitaariset ja hedoniset lähteet vaikuttivat rinnakkain asiakkaiden arvon muodostukseen. Verkkoneuvottelun käytön mukavuutta korostivat ne asiakkaat, joiden vastauksissa ilmeni arvostus sijainnin riippumattomuutta, tehokuutta tai helppoutta kohtaan. Henkilökohtaisen palvelun saamista arvostettiin sijainnista riippumatta. Teoriassa esitettiin, että arvon muodostumisen kannalta hedoniset tekijät vaikuttavat positiivisemmin asiakkaiden kokemukseen palvelusta. Tutkimustuloksista ilmeni, että verkkoneuvottelun arvon muodostumisessa korostui molempien arvon ulottuvuuksien merkitys. Tästä johtuen ei voida tarkkaan päätellä, miten suuri vaikutus nimenomaan hedonistisella arvon ulottuvuudella oli asiakkaan suositteluhaluuteen tai suhtautumiseen, sillä tutkimustuloksissa myöhemmin havaittiin kaikkien asiakkaiden suosittelleen verkkoneuvottelun käyttöä. Tutkimuksessa korostui enemmän utilitaarisen arvon ulottuvuuden näkökulma, koska palvelukanavan digitaalisuuden takia tutkimustuloksissa nousi esille vahvasti käytännölliset ja järkipäiset tekijät arvon muodostuksessa ja edelleen palvelukanavan valinnassa. Lisäksi työntekijöiden antama ohjaus verkkoneuvottelun käyttöön osoittautui tutkimuksen tulosten perusteella merkittävämmäksi tekijäksi kuin omista arvoista lähtevä halu käyttää palvelukanavaa. Näin ollen verkkoneuvottelun valikoituminen palvelukanavaksi johtuu enemmän sen tarjoamisesta asiakkaille kuin asiakkaiden omakohtaisesta kiinnostuksesta verkkoneuvottelun käyttöön neuvottelutapana.

### 6.5.2 Laatu ja asiakaskokemuksen muodostuminen verkkoneuvottelussa

Kysymykset neljästä kuuteen käsittelivät asiakkaiden odotuksia verkkoneuvottelulle palvelukanavana ja näiden muodostuneiden odotuksien vastaavuutta koettuun palveluun, joiden perusteella pyrittiin havainnoimaan asiakkaiden laadun kokemusta. Kysymyksillä seitsemän ja kahdeksan tähdättiin tulkitsemaan asiakkaiden kokemaa yllättävyyden elementtiä palvelukokemuksessa, sillä teoreettisessa viitekehukseen tutustumalla havaittiin, että odotukset ylittävä kokemus on avaintekijä ylivertaisen asiakaskokemuksen muodostamisessa. Kysymyksillä yhdeksän ja kymmenen puolestaan arvioitiin verkkoneuvottelun teknistä ja toiminnallista

ulottuvuutta laadun muodostuksessa. Teeman kysymyksillä tähdättiin tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka edesauttavat havaitsemaan verkkoneuvottelun mahdollisuudet odotukset ylittävän asiakaskokemuksen muodostamiseksi.

Asiakkaiden odotukset verkkoneuvottelulle kohdentuivat lähinnä palvelun loppu-telemaan eikä niinkään itse palvelukokemukseen, jota tutkija kysymyksen asettelullaan tarkoitti. Asiakkaiden odotuksissa korostui odotus saada neuvotteluun varatun ajan aikana asia hoidetuksi ja verkkoneuvottelu koettiin ikään kuin väylänä sen saavuttamiseksi. Sen lisäksi asiakkailta oli odotuksia teknisen toiminnan suhteen. Heidän keskuudessaan nousi huoli liittyen kanavan toimintaan ja käytettävyyteen.

*”Ei minulla nyt sillä tapaa erityisiä odotuksia ollu, lähinnä vaan se, että saadaan hoidettua näitä minun asioita tällä keinon.”*

*”Vähän mietitytti etukäteen se et miten se verkkoneuvottelu toimii, ku en oo aiemmin sitä tälle virallisesti käyttäny et tää oli ihan uus juttu mulle.”*

Koska asiakkaiden odotuksissa nousi voimakkaasti esille palvelukanavan tekninen ulottuvuus, voidaan havaita verkkoneuvottelun olevan asiakkaille välinearvo, ei itseisarvo. Tekniseen toimintaan ja käytettävyyteen liittyvä huolen suhteen havaittiin, ettei kyseinen huoli ollut riippuvainen asiakkaiden iästä.

Asiakkaan odotuksien muodostumisessa havaittu teknisen ulottuvuuden korostuneisuus voidaan nähdä johtuvan asiakkaiden henkilökohtaisista tarpeista ja kanavan toistaiseksi vähästä käytöstä. Niillä asiakkaista, joiden odotukset ilmenivät huolena teknisen toiminnan suhteen, odotuksiin vaikutti lähipiirin kokemukset palvelukanavasta.

*”Mä olin kuullu, että tää on vielä vähän lapsen kengissä...Parilla ystävällä oli ollu vähän ongelmia verkkoneuvottelun käytön kanssa, en muista miten niiden kohalla sitten loppupeleissä kävi, mutta kyllä se pisti jännäämään, et toimiiko se sitten.”*

Kun asiakkailta kysyttiin verkkoneuvotteluun kohdistuneiden odotusten vastaavuutta verkkoneuvottelukokemukseen, vastauksissa ilmeni suurimmaksi osaksi neuvottelun lopputulemaan eli tekniseen ulottuvuuteen kohdistunutta odotusten

vertailua eikä niinkään verkkoneuvottelun käyttöön palvelukanavana, mitä tutkija kysymyksen asettelulla haki. Kaikki asiakkaat kokivat verkkoneuvottelun vastaan-  
neen odotuksia siltä osin, että neuvottelua varten varatun ajan puitteissa asiakkaat  
saivat asiansa hoidettua. Tulosten perusteella havaitaan verkkoneuvottelun täyt-  
täneen asiakkaiden odotukset väylänä hoitaa askarruttanut asia. Teorian mukaan  
asiakas kokee laadun riittäväksi, kun palvelu vastaa odotuksia. Tutkimustulosten  
valoissa tämä pitää paikkansa, vaikka asiakkaiden odotukset keskittyivätkin verk-  
koneuvottelun teknisen ulottuvuuden arviointiin. Tästä johtuen tutkimustuloksia ei  
voida yleistää verkkoneuvottelun kokonaislaatua kuvaaviksi, vaan ne pätevät ai-  
noastaan asiakkaan kokeman palvelun laadun teknisen ulottuvuuden suhteen.

Asiakkailta kysyttiin, kokivatko he verkkoneuvottelussa jonkun asian yllättäneen  
heidät positiivisesti tai negatiivisesti. Verkkoneuvottelu oli onnistunut yllättämään  
positiivisesti kaikki haastateltavat asiakkaat. Positiivisen yllätyksen syyksi mainit-  
tiin palvelun käytön helppous ja tehokkuus, dokumenttien jakaminen neuvottelun  
aikana, neuvotteluajan saatavuus lyhyellä varoitusajalla ja palvelun tuntuminen  
henkilökohtaiselta.

*”Kyllä se oikeestaan yllätti, ku yhteys toimi tosi hyvin... Me pystyttiin jakamaan siinä  
dokumentteja, et sitä mä en osannu arvata.”*

*”Yllätti erityisesti se, että verkkoneuvottelu sujui tosi hyvin ja se oli hyvin saman-  
oloinen kuin konttorikäynti olisi varmasti ollut, että sen palvelun sai näin henkilö-  
kohtaisesti, vaikka oltiin siinä videon välityksellä.”*

Positiivisten yllätysten vastapainoksi puolet asiakkaista tunnisti myös negatiivi-  
sesti yllättäneitä tekijöitä. He olivat kokeneet erilaisia teknisiä ongelmia verkko-  
neuvottelun aikana, jotka haastattelussa nousivat esille pettymyksenä.

Teorian pohjalta voidaan päätellä, että odotusten ylittämällä on merkitystä niin  
asiakkaiden laadun kokemiseen kuin asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kun  
palvelu ylittää asiakkaan sille asettamat odotukset, asiakas kokee palvelun laadun  
erinomaiseksi. Puolestaan asiakaskokemuksen muodostamisessa odotukset ylit-  
tävä asiakaskokemus on tavoitelluin ulottuvuus. Tutkimustuloksissa havaittiin sa-  
moja tekijöitä, kuin teoriassa esitettiin asiakkaan odotukset ylittävän asiakaskoke-



muksen elementteinä. Näitä yhteneviä havaintoja olivat yllättävyys, henkilökohtaisuus, yksilöllisyyden mahdollistaminen, olennaisuus, oikea-aikaisuus ja tunteisiin vetoavuus. Nämä odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit ovat havaittavissa myös esitetyistä sitaateista.

Asiakkaat arvioivat verkkoneuvottelun teknistä toimivuutta ja käytettävyyttä antaen sille arvon yhdestä viiteen Likertin asteikolla. Arvo yksi merkitsi erittäin tyytymättömyyttä ja arvo viisi puolestaan erittäin tyytyväisyyttä. Asiakkaiden antamien arvojen keskiarvoksi saatiin 3,36. Verkkoneuvottelun tekninen toimivuus ja käytettävyys ei siis herättänyt asiakkaiden keskuudessa suurta tyytymättömyyttä muttei myöskään erityistä tyytyväisyyttä, sillä keskiarvo asettuu asteikon asenneväittämistä neutraaliin kohtaan. Asiakkaiden kokemukseen vaikutti verkkoneuvottelussa esiintyneet tekniset ongelmat ja aikaisempi neuvottelukokemus videolaitteiden välityksellä.

*”Oli aikamoista pätkintää yhdessä vaiheessa ja siinä sitte meni osa ajasta ihan hukkaan säätämisessä, että kuinka saatas takas toimintaan.”*

*”Siihen nähen, että oon käyttäny näitä erilaisia videolaitteita töissä ja kotonaki, niin voi verrata niihin ja sen perusteella tässä olisi aika paljon vielä hommaa edessä.”*

Verkkoneuvottelun onnistumista palvelukokemuksena pyydettiin arvioimaan samaisella Likertin asteikolla, jossa arvo yksi merkitsi erittäin epäonnistunutta ja arvo viisi puolestaan erittäin onnistunutta. Asiakkaiden antamien arvojen keskiarvoksi saatiin 4,75. Tulosten mukaan verkkoneuvottelun onnistuminen palvelukokemuksena koettiin asiakkaiden keskuudessa erittäin onnistuneeksi. Syyksi palvelukokemuksen onnistumiseen nousi esille palvelun henkilökohtaisuus, tehokkuus, sijainnista riippumattomuus ja käytön mukavuus.

*”Se palvelu oli hyvää videon välitykselläkin. Ihan verrattavissa konttorikäyntiin, mutta tää vaan säästää multa enemmän aikaa.”*

*”Siinä samalla vaihdettiin Kajaanin kuulumisia. Pystyn pitämään siteitä Kainuuseen yllä, vaikka olenkin asunut eri paikkakunnalla jo viisitoista vuotta.”*

Vaikka moni asiakas kärsi teknisistä ongelmista, niin niillä ei havaittu olevan juuri-kaan vaikutusta asiakkaan verkkoneuvottelukokemuksen onnistumiseen. Teoriassa esitettiin, että asiakkaan käyttökokemus ja kanavan käytettävyys vaikuttavat onnistuneen asiakaskokemuksen syntyyn. Tämän tutkimuksen osalta vaikutus jäi yllättävän pieneksi asiakkaiden näkökulmasta, sillä asiakkaat arvioivat verkkoneuvottelun teknistä toimivuutta ja käytettävyyttä neutraaliksi, kun verkkoneuvottelukokemus palvelukokonaisuutena koettiin lähes erittäin onnistuneeksi. Tämän voidaan päätellä johtuvan siitä, että asiakkaat hyötyivät verkkoneuvottelusta enemmän kuin joutuvat sen vuoksi tekemään uhrauksia. Teoriaan tutustumalla havaittiin, että hyötyjen ja uhrausten suhteesta muodostuu asiakkaan kokema arvo, joka on asiakaskokemuksen synnyttämisen perusta ja yksi odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementti. Verkkoneuvottelukokemusta arvostettiin onnistuneeksi, sillä se pystyi tuottamaan asiakkaille enemmän hyötyä kuin se vaati heiltä uhrauksia.

Voidaan myös päätellä, että käytettävyys ja tekninen toiminta eivät vaikuttaneet määräävässä osin asiakkaan kokeman verkkoneuvottelukokemuksen onnistuneisuuteen. Asiakaskokemus muodostuu monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Vaikka tekniikan ja toimivuuden voitaisiin mieltää olevan merkittävä vaikuttaja tutkimuksen osalta johtuen tutkimusaiheen digitaalisuudesta, sen merkitys jäi tulosten perusteella vähäiseksi. Tämän voidaan nähdä johtuvan aiemmin esitetyistä arvon muodostumisesta verkkoneuvottelussa. Havaittiin, että verkkoneuvottelun käyneet asiakkaat arvostivat monia asioita verkkoneuvottelussa: sen helppoutta, tehokkuutta, joustavuutta ja sijainnin riippumattomuutta sekä käytön mukavuutta ja turvallisuutta, palvelukanavan uutuuden viehätystä, yllättävyyttä ja palvelun henkilökohtaisuutta. Näiden tekijöiden takia satunnaiset tekniset häiriöt eivät määritelleet palvelukokemuksen onnistuneisuutta, vaan jäivät toissijaiseksi asiakkaan arvioidessa kokonaisvaltaista palvelukokemusta arvostamiensa asioiden perusteella.

### 6.5.3 Verkkoneuvottelun kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi

Haastattelun viimeiset kysymykset keskittyivät verkkoneuvottelun kehittämiseen asiakaslähtöisemmäksi. Jotta kanavan suosiota voidaan lisätä asiakkaiden keskuudessa, päätettiin asiakkailta pyytää suoraan kehitysideoita. Kysymysten tarkoituksena oli tunnistaa asiakkaiden mielipiteitä palvelukanavan kehittämiseksi, jotta kanavasta muotoutuisi aidosti asiakasystävällinen ja sen käyttö lisääntyisi asiakkaiden keskuudessa. Asiakkaiden suositteluhalukkuutta ja syytä suositteluun selvitettiin myös, sillä teoriaan tutustumalla havaitaan, että suosittelu on yksi merkki asiakasuskollisuudesta ja samoin myös yksi asiakaskokemuksen johtamisen tähtäimistä. Teoriassa esitetty mittari NPS eli Net Promoter Score mittaa suositteluhalukkuutta perustuen siihen, että onnistuneen kokemuksen jälkeen asiakas on valmis suosittelemaan. NPS-mittarista poiketen asiakkailta ei kysytty suositteluasteikkoa, vaan heiltä tiedusteltiin suoraan suositteluhalusta ja sen syistä, sillä tutkimuksen kannalta tärkeämmäksi koettiin havaita ne tekijät, jotka saavat asiakkaan suosittelemaan verkkoneuvottelua.

Asiakkaiden kehitysajatuksissa nousi esille paljon verkkoneuvottelun tekniseen ulottuvuuteen liittyviä tekijöitä. Osa asiakkaista esitti kehitysajatuksena konkreettisen toiveen siitä, että kun he avaavat verkkoneuvotteluyhteyden eikä työntekijä ole vielä yhteyden päässä, siitä ilmoitettaisiin tekstillä videonäkymässä. Myös verkkoneuvottelun liittyminen pitäisi tehdä sujuvammaksi. Sovittu neuvottelu toivottiin löytyvän heti ensimmäisenä verkkopalveluun kirjautumisen myötä. Myös lisäosan latauksesta toivottiin päästävän eroon. Lisäksi verkkoneuvottelun visuaaliseen ilmeeseen otettiin kantaa ja sen toivottiin kehittyvän ajanmukaisemmaksi.

Kanavan käytön suosion kasvattamiseksi esiintyi monenlaisia ajatuksia. Koska verkkoneuvottelu oli suurimmalle osalle asiakkaista uusi palvelukanava, toivottiin enemmän mainontaa niin pankin verkkopalveluun kuin sosiaaliseen mediaan. Asiakkaiden näkökulmasta mainonnassa tulisi ottaa keskiöön kanavan helppouden ja sijainnista riippumattomuuden tuomien hyötyjen korostaminen. Myös rohkea verkkoneuvottelun tarjoaminen asiakkaille nousi esille suosion kasvattamisen keinona. Verkkoneuvottelun tarjoaminen on havaittu tehokkaaksi keinoksi palvelukanavan käytön kasvattamiseksi, sillä tutkimusnäytteen asiakkaista suurin osa oli

varannut ajan työntekijän ohjeistuksesta. Lähipiirin kuuluvat suosittelijat voivat myös lisätä kanavan käytön suosiota. Lähipiirin vaikutus on asiakkaalle merkittävä ohjaava tekijä. Tutkimustuloksissa havaittiin jo aiemmin, että lähipiiri voi myös vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin palvelulta.

Kaikki asiakkaat aikoivat jatkossakin käyttää verkkoneuvottelua ja suosittelisivat verkkoneuvottelua myös muille asiakkaille. Suositteluhaluuden syyksi nousi käytön mukavuus, helppous, joustavuus, tehokkuus ja henkilökohtaisen kontaktin säilyttäminen sekä sijainnin riippumattomuus. Samoja syitä ilmeni tutkimustuloksissa aiemmin, kun asiakkaiden arvostamia asioita selvitettiin. Voidaankin havaita, että suosittelun syyt juontavat juurensa asiakkaan arvopohjaan. Teoriassa esitettiin, että arvon muodostuksen hedonistiset lähteet lisäävät suositteluhalukkuutta. Tämän tutkimuksen tulosten valossa myös arvon utilitaariset lähteet vaikuttivat positiivisesti asiakkaan suositteluhalukkuuteen. Syyksi tähän nähdään verkkoneuvottelun olemuksessa digitalisena palvelukanavana. Lisäksi tutkimustuloksissa havaittu positiivinen, onnistunut palvelukokemus kasvattaa palvelun suositteluhalukkuutta. Teoriassa todettiin, että onnistuneen palvelukokemuksen saavuttaminen vaatii yritykseltä jatkuvaa asiakaskokemuksen johtamista ja mittaamista.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten toimeksiantaja OP Kainuu voi synnyttää odotukset ylittävän asiakaskokemuksen verkkoneuvottelussa ja kuinka palvelukanavan suosioita voidaan kasvattaa. Lisäksi opinnäytetyön avulla haluttiin analysoida asiakkaiden syitä kyseisen palvelukanavan valintaan sekä tunnistaa ne elementit, jotka mahdollistavat odotukset ylittävän asiakaskokemuksen synty-misen verkkoneuvottelussa.

Verkkoneuvottelun ohjautumista palvelukanavaksi määritti suurimmaksi osaksi ky-seisen kanavan tarjoaminen. Tutkimustulosten mukaan selvisi, että suurin osa tut-kimukseen osallistuneista asiakkaista kävi verkkoneuvottelun työntekijän ohjauk-sen perusteella. Ohjauksen saaneista yli puolet eivät tienneet palvelukanavan ole-massaolosta. Tästä johtuen verkkoneuvottelun rohkea tarjoaminen on avaintekijä kanavan suosion kasvattamiseksi. Työntekijöillä on tärkeä rooli kanavan kasvun mahdollistajina ja heitä kannattaa tukea ja kannustaa kanavan tarjoamiseen asi-akkaille. Asiakkaiden tietämättömyys verkkoneuvottelun olemassaolosta kertoo asiakkaiden tietämättömyydestä, minkä takia palvelukanava kaipaa lisää näky-vyyttä. Sopivia väyliä kanavan näkyvyyden ja tunnettavuuden lisäämiseksi asiak-kaiden mielestä ovat op.fi-verkkopalvelu ja sosiaalinen media, joissa markkinoin-nin keskiöön tulisi ottaa verkkoneuvottelun hyötyjen korostaminen. Asiakkaat ko-kivat, että enemmän näkyvyyttä täytyisi tuoda erityisesti kanavan käytön helppou-teen ja läsnäolon sijainnista riippumattomuuteen. Suosion kasvattamisen mahdol-lisuutena nähtiin myös lähipiirin merkitys asiakkaan päätöksentekoon. Lähipiiriin kuuluvat suosittelijat pystyvät vaikuttamaan omakohtaisia kokemuksia jakamalla ja näin voivat edesauttamaan kanavan tunnettavuutta sekä käytön kasvua.

Asiakkaat suhtautuvat verkkoneuvotteluun pääosin myönteisesti. Asiakkaat arvos-tavat verkkoneuvottelua käytännönläheisten ja järkiperaisten syiden takia, mutta palvelukanavan tunteita herättäviä ja elämyksellisiä tekijöitä havaittiin myös arvos-tettavan. Käytännöllisiksi ja järkiperaisiksi syiksi tunnistettiin neuvottelun mahdol-listaminen sijainnista riippumatta sekä kanavan helppokäyttöisyys, tehokkuus ja

joustavuus. Puolestaan tunteita herättäviä ja elämyksellisiä tekijöitä havaittiin tutkimuksen perusteella olevan käytön mukavuus ja turvallisuus, palvelukanavan uutuuden viehätys, yllättävyys sekä palvelun henkilökohtaisuus.

Asiakkaat odottavat verkkoneuvottelulta lähtökohtaisesti samoja asioita kuin muilta pankin palvelukanavoilta: käsiteltävän asian tuloksellista hoitamista asiakkaiden tarpeita tyydyttävästi. Odotukset kumpuavat asiakkaiden henkilökohtaisista tarpeista löytää ratkaisu ongelmaan. Nykypäivänä voidaankin havaita, että asiakkaat odottavat palveluilta tuloksellista ratkaisukykyä huolimatta siitä, missä palvelukanavassa asioivat. Se asettaa yrityksille haasteen tarjota laadukkaita monikanavaisia palveluita, joiden välinen informaationkulku on sujuvaa.

Henkilökohtaisten odotusten lisäksi havaittiin, että verkkoneuvottelun tekninen toiminta ja käytettävyys vaikuttivat asiakkaiden odotuksiin huolta aiheuttaen. Nämä odotukset johtuvat kanavan vähäkäyttöisyydestä ja lähipiirin kokemuksista. Kanavan käytön yleistyminen tulee osaltaan tulevaisuudessa kitkemään negatiivisia odotuksia tekniikan ja toiminnan suhteen.

Kokonaisuudessaan verkkoneuvottelun koettiin vastanneen asiakkaiden odotuksia. Opinnäytetyön laatua käsittelevän teorian mukaan asiakas kokee laadun riittäväksi, kun palvelu vastaa asiakkaan odottamaa. Tutkimukseen osallistuneet asiakkaat arvioivat odotusten vastaavuutta palvelun lopputuleman suhteen eli kohdistuen laadun tekniseen ulottuvuuteen. Laadun muodostumisen kannalta kuitenkin tekninen ulottuvuus on vai yksi useista tekijöistä. Tältä osin voidaan päätellä, että palvelun laatu lopputulemaan pohjautuen koettiin riittäväksi, mutta tuloksia ei voi yleistää vastaamaan verkkoneuvottelun kokonaislaatua, vaan sen tarkastelemiseksi täytyisi huomioida laadun muodostumiseen vaikuttavat muut teoriassa esitetyt tekijät.

Verkkoneuvottelu yllätti asiakkaat sekä positiivisesti että negatiivisesti. Kanavan käytön helppous ja tehokkuus, dokumenttien jakaminen neuvottelun aikana ja neuvottelun saatavuus sekä videoyhteyden välityksellä toteutetun palvelun tuntuminen henkilökohtaiselta yllättivät asiakkaat myönteisesti. Verkkoneuvottelun aikana esiintyneet tekniset ongelmat taas yllättivät negatiivisesti puolet asiakkaista.

Verkkoneuvottelun teknisen toimivuuden ja käytettävyyttä asiakkaat arvioivat keskimäärin neutraaliksi eli he eivät olleet tyytyväisiä, mutteivat myöskään tyytymättömiä. Puolestaan verkkoneuvottelukokemuksen onnistuneisuutta arvioitiin lähes erittäin onnistuneeksi. Tästä johtuen oli kiinnostavaa havaita, että verkkoneuvottelussa esiintyneet tekniset ongelmat eivät määrittäneet verkkoneuvottelukokemuksen onnistumista. Asiakaskokemus syntyy useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta, joten satunnaiset tekniset häiriöt eivät määrittele palvelukokemuksen onnistuneisuutta, vaan jäivät toissijaiseksi asiakkaan arvioidessa kokonaisvaltaista palvelukokemusta arvostamiensa asioiden perusteella. On kuitenkin huomioitava, että otannan asiakkaiden tekniset häiriöt olivat satunnaisia ja korjattavissa olevia. Asiakkaalle muodostuu omakohtainen toleranssi suvaitseviensa teknisten haasteiden suhteen. Haasteiden pitkittyessä ja lisääntyessä vaikutus asiakaskokemukseen voi olla merkittävä, sillä mitä enemmän haasteita asiakas kokee, sitä suurempaan rooliin ne nousevat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostamisessa.

Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen synnyttämiseksi palvelun tulee ylittää asiakkaan odotukset, ja erityisesti yllättävyyden elementti on korostunut odotukset ylittävän asiakaskokemuksen muodostamisessa. Verkkoneuvottelusta on löydettävissä samoja elementtejä kuin asiakaskokemuksen ulottuvuuden teoriassa. Yhteneviä elementtejä teorian ja tutkimuksen kanssa havaittiin olevan yllättävyys, henkilökohtaisuus, yksilöllisyyden mahdollistaminen, olennaisuus, oikea-aikaisuus ja tunteisiin vetoavuus. Näiltä osin odotukset ylittävä asiakaskokemus on saavutettavissa verkkoneuvottelussa. On kuitenkin huomioitava, että verkkoneuvottelussa syntyvä asiakaskokemus on asiakaskohtainen. Verkkoneuvottelua ensimmäisen kerran käyttäneet voivat yllättyä dokumenttien jaosta ja käytön helpoudesta, mutta jatkossa yllättävyyden elementti täytyy löytää muualta, sillä seuraavalla verkkoneuvottelukerralla ne eivät enää riitä yllättämään asiakasta. Palvelun käytön jatkuvuudelle ja asiakastyytyväisyydelle palvelun tuttuus ja turvallisuus ovat riittäviä tekijöitä, mutta odotukset ylittävän asiakaskokemuksen tavoittamiseksi tarvitaan rinnalle myös muita elementtejä.

Teknisten ratkaisujen lyhytaikaisen yllättävyyden vuoksi odotukset ylittävää asiakaskokemusta kannattaakin lähteä muodostamaan laadukkaan asiakaspalvelun

näkökulmasta. Henkilökohtainen ja mahdollisimman räätälöity palvelu asiakkaiden tarpeista lähtien oikea-aikaisesti toteutettuna vetoaa asiakkaan tunteisiin ja edistää odotukset ylittävän asiakaskokemuksen syntymistä sekä tukee pidemmällä aikavälillä kannattavan asiakassuhteen muodostumista.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet asiakkaat uskovat jatkossakin käyttävänsä verkkoneuvottelua ja suosittellevansa sitä myös muille asiakkaille. Suosittelemisen syy pohjautuu asiakkaiden arvostamiin asioihin verkkoneuvottelussa. Näitä havaittiin olevan käytön mukavuus, helppous, joustavuus, tehokkuus ja henkilökohtaisen kontaktin säilyttäminen sekä sijainnin riippumattomuus. Tulosten perusteella havaittiin, että käytännölliset ja järkipäiset sekä elämykselliset ja tunteita herättävät syyt saavat asiakkaat suosittamaan verkkoneuvottelun käyttöä. Teoriassa esitettiin, että arvon muodostuksen hedonistiset lähteet lisäävät asiakkaan suositteluhaluutta. Tämän tutkimuksen tulosten valossa myös arvon utilitaariset lähteet vaikuttivat samankaltaisesti asiakkaan suositteluhaluuteen. Järkipäisten ja käytännöllisten tekijöiden merkittävyyden nähdään korostuneen johtuen verkkoneuvottelun olemuksesta digitaalisena palvelukanavana ja sen mahdollistamista ominaisuuksista, jotka koskevat sijainnin riippumattomuutta ja käytön jouhevuuksi asiakkaan näkökulmasta. Suosittelemisen edistää myös onnistunut palvelukokemus, sillä asiakkaiden mielestä verkkoneuvottelukokemus lähenteli erittäin onnistunutta.

Asiakkaiden kehitysajatuksissa esiintyi erityisesti tekniseen toimintaan ja käytettävyyteen liittyviä asioita. Asiakkaat toivoivat verkkoneuvottelun avauksen yhteydessä saavansa tiedon siitä, jos työntekijä ei ole vielä liittynyt neuvotteluyhteyteen. Näin asiakkaat eivät turhaan hätääntyisi yhteyden muodostumisen onnistumisesta, vaan voisivat luottavaisin mielin odottaa neuvottelun alkua. Asiakkaat myös toivoivat enemmän sujuvuutta liittyen sovittuun neuvotteluun liittymiseen op.fi-verkkopalvelussa. Heidän ehdotuksiansa mukaan verkkopalvelusta tulisi heti kirjautumisen jälkeen löytyä suora pääsy neuvotteluun. Lisäksi neuvottelua varten ladattava lisäosa koettiin vaivalloiseksi, ja sen lataamisen toivotaan poistuvan lähitulevaisuudessa. Verkkoneuvottelun visuaaliseen ilmeeseen toivottiin myös päivitystä.



Asiakkaiden esittämiä kehitysajatuksia voidaan nähdä ohjaavan käytettävyyteen vaikuttavat tekijät. Digitaalisena palvelukanavana verkkoneuvottelun käytettävyys ja käyttäjäkokemus vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asiakaskokemuksen johtamisen keskiössä on asiakas, jonka johdosta asiakaslähtöinen palvelukanavien kehittäminen on tärkeää. Kehitysideoiden saaminen suoraan asiakailta luo pohjan asiakaskokemuksen johtamisen kehitykselle. Asiakkaat ovat se ryhmä, jolle palvelu on luotu, ja että palvelu olisi onnistunut, tulee asiakkaiden mielipiteillä ja kokemuksilla olla suuri rooli palvelun kehittämisessä ja muovaamisessa. Heidän kokemuksiansa vaaliminen ja sitä kautta kehittäminen luo vankan perustan palvelun houkuttavuuden, käytännöllisyyden ja suosion kasvattamiselle.

### 7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan arvioida tarkastelemalla kriittisesti koko opinnäytetyöprosessia. Tutkija työskenteli toimeksiantajan organisaatiossa koko prosessin ajan, joten tutkijalla oli vahva ennakkokäsitys tutkittavasta aiheesta ja toimeksiantajasta. Tutkija pyrki työstämään opinnäytetyötä objektiivisesti parhaan kykynsä mukaan, mutta perehtyneisyys tutkittavaan aiheeseen ja työskentely toimeksiantajan organisaatiossa on voinut jossain määrin vaikuttaa prosessin etenemiseen ja sen aikana tehtyihin valintoihin tutkijan sitä tiedostamatta. Lisäksi syvällinen tutustuminen teoreettiseen viitekehykseen voi vaikuttaa todennäköisesti jossakin määrin tutkijan toimintaan ja päättelyyn, sillä uusien asioiden oppimisen ja sisäistämisen myötä ajattelu ja tapa tarkastella asioita kehittyy opinnäyteprosessin edetessä.

Tutkimuksen kohderyhmä edustaa pientä otosta toimeksiantajan henkilöasiakkaista, mutta on realistinen otos niistä toimeksiantajan henkilöasiakkaista, jotka ovat verkkoneuvottelun käyneet tutkimuksen rajauksen mukaisesti. Tutkimus rajattiin koskemaan OP Kainuun henkilöasiakkaista niitä, jotka olivat käyneet verkkoneuvottelun viimeisen kahden kuukauden aikana. Tutkimusotoksen kokoon vaikuttivat käytyjen neuvotteluiden määrä ja haastatteluluvan saaminen. Kaksi asiakasta kieltäytyi tutkimukseen osallistumisesta ja eivät antaneet haastattelulupaa. Kuusi potentiaalista verkkoneuvottelua rajauksen mukaisessa ajanjaksossa olivat

epäonnistuneet teknisistä syistä jo neuvottelun alkuvaiheissa eikä neuvotteluja ollut voitu jatkaa verkkoneuvotteluna, joten ne rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Nämä seikat huomioiden tutkimusotos oli kooltaan riittävä. Toinen tapa arvioida tutkimusotoksen tarkoituksenmukaisuutta on saadun aineiston sisällön kriittinen arviointi. Samojen havaintojen toistuneisuus antaa vihjeitä aineiston sisällön osuudesta ja tukee tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Aineiston keruun loppuvaiheessa havaittiin, että aineiston sisällöstä esiintyy tunnistettavasti samoja tekijöitä.

Aineistoa analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti järjestäen aineistosta nousseita havaintoja teoreettisen viitekehyksen perusteella muodostettuihin teemoihin. Tämä analyysitapa oli tutkijan tietoinen valinta, sillä teoreettisesta viitekehystä muodostettujen teemojen havaittiin esiintyvän aineistossa. Lisäksi valintaa ohjasi haastattelun toteuttaminen teemahaastatteluna, mutta se ei suoraan ohjannut tutkijaa pitäytymään muodostetuissa teemoissa. Aineiston sisällönanalyysin päättelykeinona käytettiin abduktiivista päättelyä, jotta aineiston tulkinta olisi mahdollisimman objektiivisesti toteutettu. Kuten jo aiemmin todettiin, tutkija on voinut tahtomattaan kiinnittää huomiota tiettyihin asioihin eri tavalla kuin toisiin, joten tutkija on voinut tiedostamattaan suhtautua myös analyysissa nousseisiin havaintoihin eri lailla, mikä voi vaikuttaa tutkimuksen luottavuuteen ja pätevyyteen.

Aineiston analysoinnin aikana havaittiin, että haastattelurunkona toimiva puolistrukturoitu haastattelulomake ja sen pohjalta esitetyt kysymykset saattoivat joidenkin kysymysten osalta olla haastavia asiakkaille. Erityisesti palvelukanavan valintaan ja odotuksiin liittyvät kysymykset tuottivat erilaista sisältöä kuin kysymyksien asettelulla oltiin tarkoitettu, sillä teoriaan perustuen tutkija odotti hyötyjen ja odotuksien muodostumisen syvemmän merkityksen avaamista. Toisaalta tämän tutkimuksen tulokset esittävät rehellisesti asiakkaiden palvelukanavavalinnan syitä ja siihen kytkeytyviä odotuksia, jotka kulminoituvat asiakkaiden tarpeisiin. Tutkimus antaa realistisen kuvan tutkittavasta aiheesta sen nykyisen käyttöasteen huomioiden. Mikäli verkkoneuvottelua käytettäisiin enemmän, tutkimuksessa voisi esiintyä monipuolisempia kanavavalinnan perusteita.

Tutkimustuloksia tarkastellessa on muistettava, että verkkoneuvottelu on yksi kosketuspiste asiakkaan ja yrityksen välillä. Ylivertaisen asiakaskokemuksen synnyttäminen on kokonaisvaltaista johtamista kaikissa niissä monikanavaisissa kosketuspisteissä, joissa asiakas on yhteydessä yritykseen. Tutkimus toi esille verkkoneuvottelussa tunnistetut mahdollisuudet odotukset ylittävän asiakaskokemuksen muodostamiseksi. Asiakaskokemus syntyy kuitenkin kaikista asiakkaan kokemuksista, tunteista ja odotuksista, joita yritykseen kohdistetaan. Tämä tutkimus esitteli näitä asioita ainoastaan verkkoneuvottelun kontekstissa. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii asiakaskeskeisen näkökulman havaitsemista kaikissa niissä kanavissa, joissa asiakkaat asioivat. Sen lisäksi asiakaskokemus on aina subjektiivinen, joten tasalaatuinen, hallittavissa oleva asiakaskokemus on mahdoton saavuttaa. Näin ollen yhtä oikeaa ohjenuoraa odotukset ylittävän asiakaskokemuksen synnyttämiseen ei voida muodostaa. Asiakaskokemuksen johtaminen on suhteessa yritykseen ja sen toimialaan sekä toimintaympäristöön. Tästä johtuen yrityksen tuleekin tähdätä tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja käyttäytyminen sekä niiden taustavaikuttajat, jotta asiakaskokemuksen johtamista voidaan soveltaa yrityksen omiin prosesseihin asiakaslähtöisesti.

Opinnäytetyöprosessi oli haastava, mutta palkitseva. Haastavaksi osoittautui teoreettisen viitekehyksen rajaus nykyiseen muotoonsa. Esimerkiksi teoriassa esitettyä laatua, arvoa ja odotuksia voitaisiin käsitellä paljon syvemmin, mutta tutkimusaiheen kannalta niiden rajaaminen nykyiseen esitysmuotoonsa koettiin tarpeelliseksi. Perinpohjainen syventyminen teorian lähdeaineistoon vei aikaa, ja aineistosta keskeisten asioiden poimiminen oli haastavaa. Opinnäytetyöprosessi sujui, kun teoreettiselle viitekehykselle asetettiin raamit.

Tutkimuksen otannan rajaus muuttui tutkimuksen toteuttamisen aikana siitä, mitä tutkimuksen alkuperäiseksi rajaukseksi suunniteltiin. Rajauksen muuttaminen asetti tutkijan tiukan tilanteen eteen, jossa täytyi todella pohtia ja arvioida kriittisesti paras mahdollinen etenemiskeino tutkimuksen luottavuuden ja pätevyyden säilyttämiseksi. Jälkikäteen ajateltuna rajauksen muutos kasvatti ja kehitti tutkijaa kriittisenä pohtijana sekä lisäsi motivaatiota tutkimustulosten syvälliseen tulkintaan.

Haastatteluiden toteuttaminen ja analysointi olivat mielenkiintoisia vaiheita. Tutkimustulosten johtaminen ja pohdinta haastoivat todella miettimään aineistoista

nousseita merkityksiä kriittisesti. Niiden havaitseminen ja johtopäätöksien muodostaminen olivat erittäin palkitsevia kokemuksia. Koko prosessin aikana ymmärrys teoreettisesta viitekehyksestä syventyi ja kertyneen asiantuntijuuden saavuttaminen tutkimusaiheesta tuntuu erittäin palkitsevalta. Opinnäytetyöprosessi onnistui syventämään ymmärrystä digitalisoituvista asiakaskohtaamisen prosesseista niin työntekijän ominaisuudessa kuin yrityksen johtamisen kannalta sekä ennen kaikkea yrityksen olemassaolon mahdollistajan, asiakkaan näkökulmasta. Moniulotteinen ymmärrys on välttämätön menestyäkseen nykypäivän liiketoiminnassa, joka on finanssialan osalta suuren murroksen kourissa. Muutosvoimien merkityksen sisäistäminen eri näkökulmien kautta tukee ammatillisen asiantuntijuuden kehittymistä. Lisäksi opinnäytetyöprosessi kehitti valmiuksia kohdata asiakas monikanavaisesti, ja lisäsi ymmärrystä asiakaskokemuksen syntymisen merkitykseen yrityksen johtamisen kannalta.

## 7.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja kehitysajatukset

Opinnäytetyö luo toimeksiantajalle uutta näkökulmaa asiakaskokemuksen johtamisen tueksi. Verkkoneuvottelu on palvelukanavana kohtuullisen tuore ja käyttöasteeltaan vielä vähäinen, joten tutkimuksen avulla selvitetty asiakkaiden suhtautuminen palvelukanavaan tuo toimeksiantajalle uudenlaisia asiakasnäkökulmia asiakaskokemuksen menestyksellisen johtamisen tueksi. Tutkimus tuo esiin asiakkaiden odotuksia ja arvostamia asioita verkkoneuvottelussa. Näitä toimeksiantaja voi hyödyntää kanavan markkinoinnissa, tarjoamisessa ja kehittämisessä asiakaslähtöisesti.

Asiakkailta saatiin myös arvokkaita, omista lähtökohdistaan esitettyjä kehitysideoita, joita toimeksiantajan kannattaa hyödyntää asiakaskokemuksen johtamisen tukena muodostaakseen palvelukanavasta mahdollisimman asiakasystävällisen. Tutkimustuloksia ja sen pohjalta nousseita ideoita voidaan soveltaa myös verkkoneuvottelun kasvattamisen strategisissa valinnoissa. Tutkimus toi esille asiakkaiden ajatuksia palvelukanavan käytön suosion kasvattamiseksi, mitä suositellaan hyödynnettävän toimeksiantajan organisaatiossa. Tutkimuksen perusteella havaittiin, että työntekijöillä on merkittävä mahdollisuus kasvattaa verkkoneuvottelun

käyttöastetta tarjoamalla sitä aktiivisesti asiakkaille. Työntekijöitä motivoimalla ja kannustamalla kanavan käytön tarjoamiseen voidaan verkkoneuvottelun suosiota kasvattaa. Satunnaisista teknisistä haasteista huolimatta palvelukanavassa on paljon potentiaalia osana yliveraisen ja odotukset ylittävän asiakaskokemuksen muodostamisessa. Haaste on työntekijöillä, joiden palvelukanavaan liittyviä epäluuloja täytyy tunnistaa ja sen perusteella arvioida niitä keinoja, joiden avulla voidaan madaltaa verkkoneuvottelun tarjoamisen kynnyksiä. Työntekijöiden teknisten taitojen kehittämisen täytyy pohjautua käytännönläheiseen opetukseen kanavan käyttämiseksi, tarjoamiseksi ja yleisempien virhetilanteiden korjaamiseksi. Vaikka verkkoneuvottelu edustaa palvelukanavana digitaalista alustaa, sen tekninen toiminta ja siinä esiintyvät satunnaiset häiriöt eivät tutkimuksen mukaan vaikuta asiakkaan kokemukseen määräävästi. Asiakkaat sietävät tiettyyn, omakohtaiseen toleranssiin saakka teknisiä vastoinkäymisiä, joten työntekijöiden kynnys verkkoneuvottelun tarjoamiseen madaltuu myös siltä osin.

Työntekijöille voidaan järjestää motivoivia kilpailuja verkkoneuvottelujen käyttöasteen kasvattamiseksi ja heidät kannattaa ottaa osaksi verkkoneuvottelun aktiivista kehitystä antamalla heille mahdollisuus tuoda ilmi havaitsemiaan kehitysajatuksia verkkoneuvottelun suhteen. Näitä havaintoja voitaisiin kerätä pankin sisäiseen kanavaan, jossa kehitysajatuksia voisivat jalostaa myös muutkin pankin työntekijät. Samaisessa foorumissa pystyttäisiin seuraamaan kehitysideoiden polkua käytäntöön vientiin saakka. Kyseinen foorumi voisi olla myös ryhmätasoinen, jotta parhaat ideat pääsisivät kehittymään valtakunnallisesti Osuuspankeissa.

Vaihtoehtoisesti pankki voisi toteuttaa tietyn ajanjakson välein verkkoneuvottelukatsauksen, jossa jaetaan verkkoneuvotteluun liittyviä ajatuksia ja ideoita. Tämän kokoontumisen voisi jalostaa koskemaan myös muita digitalisoituneita työvälineitä ja palvelukanavia. Omien työvälineiden lisäksi on hyvä syventyä tutkimaan myös asiakkaille tarjottavia mobiilisovelluksia ja digitaalisia palveluita. Näin varmistutaan, että pankin työntekijät pystyvät suosittelemaan kattavasti kaikkia pankin mahdollistamia digitaalisia palveluita ja esittämään niiden mahdollistamat hyödyt asiakkaille. Samalla voitaisiin tarkistaa työntekijöiden tietous digitaalisten sovelusten uusimmista versioista ja niihin tulleista päivityksistä.

Tutkimus nostaa jalustalle asiakkaiden arvostamia, arkisia ja heitä käytännössä hyödyttäviä elementtejä verkkoneuvottelussa. Asiakkaat tavoittelevat tuotteilta ja palveluilta hyötyjä, johon tähdäten etsivät kokonaisvaltaista, arvoa tuottavaa ratkaisua. Arvon muodostus ja odotusten ylittäminen on kiinni niistä pienistä asioista, jotka asiakas kokee itselleen olennaiseksi. Tämän takia asiakkaita tulee kannustaa palvelukanavan käyttöön luomalla heille mahdollisuus saada verkkoneuvottelemalla hyötyjä ja etuja pankki- tai vakuutuspalveluihinsa. Tällainen verkkoneuvotteluetu voi olla neuvottelun sisältöön pohjautuva etu, joka on asiakkaille saatavissa ainoastaan verkkoneuvottelu-palvelukanavassa. Esimerkiksi asiakasta voitaisiin kannustaa vakuutusneuvottelun toteuttamiseen verkkoneuvotteluna mahdollistamalla hänelle verkkoneuvotteluetuna kertaluontoisen alennuksen vakuutusmaksuista tai vakuutuksen sisältöön pohjautuvan yksilöllisen edun. Verkkoneuvotteluetu rahoitusneuvottelussa voidaan konkreettisesti toteuttaa pienentämällä lainan toimitusmaksua, mahdollistamalla asiakkaille laina-asian nopeamman käsittelyn tai mahdollistamalla jonkin muun lainaan tai sen ehtoihin liittyvän edun asiakkaille ainoastaan verkkoneuvottelemalla. Muita mahdollisia verkkoneuvotteluetuja voisivat olla kuukauden veloitusettomat pankkipalvelut tai sijoitustoimeksiannon toteuttamisesta edullisempi verkkoneuvotteluhinnasto.

Verkkoneuvotteluhinnaston avulla asiakkaita voidaan motivoida kanavan käyttöön tehokkaasti. Verkkoneuvotteluhinnaston tehokkuus perustuu asiakkaiden mieltymyksiin, sillä hinta on asiakkaille yksi tärkeimmistä finanssipalveluiden kriteereistä. Verkkoneuvotteluetu tai -hinnasto voi olla sekä pankki- että ryhmäkohtainen, ja eri asiakassegmenteille voidaan kohdistaa erilaisia verkkoneuvotteluetuja -ja hyötyjä perustuen esimerkiksi asiakkaiden asiakaskäyttäytymiseen, kannattavuuteen, asiakkuuden kestoon tai tarpeisiin. Verkkoneuvotteluetu voisi olla myös omistaja-asiakaskohtainen, ja verkkoneuvottelun avulla voidaan tukea omistaja-asiakashankintaa esimerkiksi mahdollistamalla asiakkaalle edullisempi jäsenmaksu verkkoneuvottelemalla. Lisäksi verkkoneuvottelu voisi mahdollistaa asiakkaille paikallisia tai valtakunnallisia etuja yhteistyökumppaneilta.

Verkkoneuvottelun käyttöaste on tällä hetkellä vielä matala. Siksi olisi kiinnostavaa tutkia verkkoneuvottelua syvemmin sen käytön kasvettua suositummaksi. Tällöin toteuttava tutkimus voisi tuoda vielä tarkempaa ja laajempaa tietoa asiakkaiden

palvelukanavavalinnan syistä sekä odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementeistä. Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena voitaisiin esimerkiksi tutkia toimeksiantajan työntekijöiden suhtautumista verkkoneuvotteluun. Kyseisen aiheen tutkimiseen tähdättiin myös tämän opinnäytetyön alkuvaiheessa, mutta aiheen tutkiminen jouduttiin rajaamaan tutkimuksen ulkopuolelle, sillä tutkimuksesta olisi tullut työmäärältään liian laaja. Työntekijöiden asenteiden tutkiminen verkkoneuvottelua kohtaan mahdollistaisi havaitsemaan sellaiset tekijät, jotka työntekijöiden keskuudessa estävät ja edistävät palvelukanavan käyttämistä ja tarjoamista asiakkaille.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- American Marketing Association. 2016. Dictionary. Viitattu 17.9.2016. <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=P>
- American Society for Quality. n.d. Quality glossary. Viitattu 22.9.2016. <http://asq.org/glossary/q.html>
- Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. D. 2015 Ostovallankumous. Helsinki: Imperial Sales/Johtajatiimi.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas: Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Arner, D. Barberis, J. & Buckley, R. 2015 The evolution of fintech: A new post-crisis paradigm? University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper (2015/047); UNSW Law Research Paper (2016-62), 3-15. Viitattu 16.10.2016. <https://ssrn.com/abstract=2676553>
- Bain & Company. 2016. Measuring your net promoter score. Viitattu 6.10.2016. <http://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx>
- Cambridge Business English Dictionary. 2016. Definition of customer service. Viitattu 30.8.2015. <http://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/customer-service>
- Collin, J. & Saarelainen, A. 2016. Teollinen internet. Helsinki: Talentum.
- Danaher, P. J. & Matsson, J. 1994. Customer Satisfaction during the Service Delivery Process. European Journal of Marketing 28 (5), 5-16. DOI:10.1108/03090569410062005
- Drath, R. & Horch, A. 2014. Industrie 4.0: Hit or hype?. Industrial Electronics Magazine, 56-58. DOI:10.1109/MIE.2014.2312079



- EPSI-rating. n.d. Toimialatutkimukset. Viitattu 10.10.2016. <http://www.epsi-finland.org/toimialatutkimukset/>
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Finanssialan keskusliitto 2015. Töissä Finanssialalla, 15. Viitattu 18.10.2016. [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Toissa\\_finanssialalla\\_2015.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Toissa_finanssialalla_2015.pdf)
- Gartner. 2016. Digitalization. Viitattu 15.10.2016. <http://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/>
- Grönroos, C. 2007. Service management and marketing: Customer management in service competition (3 ed.) Chichester: Wiley.
- Herrala, O. 2016. Edessä ratkaisevat kolme vuotta. Kauppalehti. 14.10.2016. 6-7.
- Heskett, J. L., Sasser, J.,W.Earl., & Schlesinger, L. A. 1997. The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value. New York: The Free Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita (13., osin uud. p.; 13.-14., osin uud. p. 2008. ed.). Helsinki: Tammi.
- Holbrook, M. & Hirschman, E. 1982. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research* 9 (2), 132-140. Viitattu 22.9.2016. [http://criticalmanagement.uniud.it/fileadmin/user\\_upload/1982\\_Holbrook.pdf](http://criticalmanagement.uniud.it/fileadmin/user_upload/1982_Holbrook.pdf)
- Information Technology Services. 2016. Video conferencing - FAQ. Viitattu 19.10.2016. <https://its.uiowa.edu/support/article/100451>
- Juhanko, J., Jurvansuu, M., Ahlqvist, T., Ailisto, H., Alahuhta, P., Collin, J., Halen, M., Heikkilä, T., Kortelainen, H., Mäntylä, M., Seppälä, T., Sallinen, M., Simons, M. & Tuominen, A. 2015. Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi: ETLA-raportit, 18-19. Viitattu 15.10.2016. <http://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>

Kaupan liitto, Liikenne- ja viestintäministeriö, Tekes, Teknologiateollisuus & Verkkoiteollisuus. 2016. Digibarometri 2016. Viitattu 15.10.2016. <http://www.digibarometri.fi/uploads/5/8/8/7/58877615/digibarometri-2016.pdf>

King, B. 2012. Bank 3.0: Why banking is no longer somewhere you go, but something you do. Signapore: Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.

Kotimaisten kielten keskus. 2016. Asiakas. Viitattu 30.8.2016. <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>

Kotler, P. 1997. Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control (9th ed.). Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus: Hyödyt ja uhratukset henkilökohtaisen ja sähköisen asiointin kehittämisessä. Tampere: Tampere University Press.

Lassila, A. 2016. Suomalaisten pankkien kauhukuva uhkaa toteutua: Apple saattaa kaapata pankkitoiminnankin. Helsingin Sanomat 24.2.2016. Viitattu 17.10.2016. <http://www.hs.fi/talous/a1456202868497>

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

OP Kainuu. 2015. Koulutus 13.11.

OP Ryhmä. n.d.a Kainuun osuuspankin esittely. Viitattu 20.4.2016. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit/kainuun-osuuspankin-esittely?cid=150134034&srcpl=3>

OP Ryhmä. n.d.b Taloudelliset tunnusluvut. Viitattu 20.4.2016. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit/taloudelliset-tunnusluvut?cid=150795217&srcpl=4>

OP Ryhmä. n.d.c Verkkoneuvottelu. Viitattu 19.10.2016. <https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/opastus/op-verkkopalveluiden-kaytto/asiakaspalvelu-verkossa/verkkoneuvottelu?id=47141&srcpl=3>

OP Ryhmä. n.d.d Verkkoneuvottelun tekniset edellytykset. Viitattu 19.10.2016. <https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/opastus/op-verkkopalveluiden-kaytto/asiakaspalvelu-verkossa/verkkoneuvottelun-tekniset-edellytykset?id=47142&srcpl=3>

OP Ryhmä. n.d.e Verkkoneuvottelu – onko verkkoneuvottelu turvallinen? Viitattu 19.10.2016. <https://www.op.fi/op/usein-kysyttya/usein-kysyttya/verkkopalveluiden-kaytto/verkkoneuvottelu---onko-verkkoneuvottelu-turvallinen?cid=151767397&srcpl=4>

OP Ryhmä. 2006. Suomen suosituin verkkopankki 10 vuotta. 17.5.2006. Viitattu 15.10.2016. <https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/opastus/haku/suomen-suosituin-verkkopankki-10-vuotta?cid=150427701&srcpl=3>

OP Ryhmä. 2013. Lainaneuvottelu verkossa saa kiitosta asiakkailta. 12.3.2013. Viitattu 18.10.2016. <https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/opastus/lainaneuvottelu-verkossa-saa-kiitosta-asiakkailta?cid=151704051&srcpl=3>

OP Ryhmä. 2015. Ensimmäisenä suomessa OPn asikkaille: Verkkoneuvottelu iPadilla! Viitattu 20.10.2016. <https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/opastus/ensimmaisena-suomessa-opn-asiakkaille--verkkoneuvottelu-ipadilla?cid=151856196&srcpl=3>

OP Ryhmä. 2016a. Vuosikertomus 2015. Viitattu 20.4.2016. <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151876646&srcpl=3>

OP Ryhmä. 2016b. OP ryhmä tähtää uudessa pitkän aikavälin strategiassaan monialaiseksi palveluyritykseksi. Viitattu 29.8.2016. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/media?cid=-76233&srcpl=4>

OP Ryhmä. 2016c. Verkkoneuvottelun hyödyntäminen asiakaskohtaamisessa. OP Ryhmän intranet. Viitattu 14.11.2016.

Palta. 2016. Katoavat palvelutehtävät korvautuvat uusilla asiantuntijatehtävillä. Tiedote 8.7.2016. Viitattu 18.10.2016. <https://www.palta.fi/tiedotteet/katoavat-palvelutehtavat-korvautuvat-uusilla-asiantuntijatehtavilla/>

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49, 41-50. DOI: 10.2307/1251430

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1988. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64 (1), 12-40.

Pohjola, M. 2015. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Finanssialan keskusliiton raportti. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. 6-8. Viitattu 15.10.2016. [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio\\_ja\\_tuottavuus\\_finanssialalla.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf)

PC. 2016. Definition of videoconferencing. Viitattu 19.10.2016. <http://www.pcmag.com/encyclopedia/term/53874/videoconferencing>

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. 2011. *The experience economy* (Upd. ed.). Boston (MA): Harvard Business Review Press.

Pivo. n.d. Usein kysyttyä. Viitattu 16.10.2016. <https://pivolompakko.fi/faq.html>

PwC. 2016. Blurred lines: How FinTech is shaping financial services. Global FinTech Report. Viitattu 18.10.2016. <http://www.pwc.com/gx/en/advisory-services/FinTech/PwC%20FinTech%20Global%20Report.pdf>

Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. 2010. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.

Saarelainen, A. 2016. "Muutos ei ole vaihtoehto, se on eilinehto" - suomalaispankit uskovat pärjäävänsä fintech-haastajille. *Tivi* 6.10.2016. Viitattu 18.10.2016. [http://www.tivi.fi/Kaikki\\_uutiset/muutos-ei-ole-vaihtoehto-se-on-elinehto-suomalaispankit-uskovat-parjaavansa-fintech-haastajille-6588290](http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/muutos-ei-ole-vaihtoehto-se-on-elinehto-suomalaispankit-uskovat-parjaavansa-fintech-haastajille-6588290)

Schmitt, B. 1999. Experiential marketing. Journal of Marketing Management 15, 53-67. Viitattu 22.9.2016. <http://econoca.unica.it/public/download-docenti/Schmitt%20JMM99-Experiential%20marketing.pdf>

Shaw, C., Dibeehi, Q. & Walden, S. 2010. Customer experience : Future trends and insights. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Shirute. 2016. Tulokset. Viitattu 10.10.2016. <http://www.shirute.com/reports/cem2015/>

Taloudessa. 2016. Mobiilista tuli suosituin pankkiasioinnin kanava. OP Ryhmän blogi. Viitattu 15.10.2016. <https://taloudessa.fi/artikkelit/uutiset/2016/04/06/mobiilista-tuli-suosituin-pankkiasioinnin-kanava/>

Tilastokeskus. 2014. Verkkokauppa. Viitattu 17.10.2016. [http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi\\_2014\\_2014-11-06\\_kat\\_005\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi_2014_2014-11-06_kat_005_fi.html)

Tilastokeskus. 2015a. Liitetaulukko 20. Internetin käyttö tavaroita ja palveluita, sairauksia, ravitsemusta ja terveyttä koskevan tiedon etsintään sekä matkailupalveluiden selailuun 3 kk aikana iän, toiminnan, koulutusasteen, asuinpaikan kaupunkimaisuuden ja sukupuolen mukaan 2015, %-osuus väestöstä. Viitattu 17.10.2016. [http://www.stat.fi/til/sutivi/2015/sutivi\\_2015\\_2015-11-26\\_tau\\_020\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2015/sutivi_2015_2015-11-26_tau_020_fi.html)

Tilastokeskus. 2015b. Liitetaulukko 28. Ostokset ja tilaukset verkon kautta 2015, %-osuus väestöstä. Viitattu 17.10.2016. [http://www.stat.fi/til/sutivi/2015/sutivi\\_2015\\_2015-11-26\\_tau\\_028\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2015/sutivi_2015_2015-11-26_tau_028_fi.html)

Tilastokeskus. 2016. Kansantalous. Viitattu 27.8.2016. [http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_kansantalous.html](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html)

T-Media Oy. 2015. Muuttuva työ finanssialalla. Finanssialan keskusliitto. 5-16. Viitattu 18.10.2016. [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva\\_tyo\\_finanssialalla.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valtioneuvosto. n.d. Digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen. Viitattu 16.10.2016. <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/digitalisaatio>

Valtionkonttori. 2016. Digitalisaatio. Viitattu 16.10.2016. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Digitalisaatio](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Digitalisaatio)

Valtiovarainministeriö. n.d. Maksujärjestelmät. 17.10.2016. <http://vm.fi/maksujarjestelmat>

Vuori, J. 2011. Kasvun paikka. Helsinki: Talentum.

Ward, S. 2016. Customer service. Viitattu 30.8.2016. <https://www.the-balance.com/customer-service-2947185>

Wright, G. 2015. Fintech breathes new life into finance sector. Special Report/Fintech. Global Finance 26 (6). 46-48.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu -menestystekijä finanssialalla (2.painos ed.). Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

## HAASTATTELURUNKO

### Taustatiedot

- Ikä
- Sukupuoli
- Asuinpaikkakunta
- Onko aikaisempaa verkkoneuvottelukokemusta?
  - Kyllä, mistä?

### TEEMA: VERKKONEUVOTTELUN SYNNYTTÄMÄ HYÖTY JA ARVO

1. Miten päädyt varaamaan ajan verkkoneuvotteluun?
  - a. Itsenäisesti
  - b. Opastuksesta → Kuka opasti?
  - c. Suosittelemalla → Kuka suositteli?
2. Miksi valitsit palvelukanavaksi verkkoneuvottelun? (mitä hyötyjä tavoiteltiin)
3. Mitä asioita arvostat verkkoneuvottelussa?
  - a. Arvon utilitaariset lähteet (järkiperäiset ja käytännölliset syyt kanavan käytölle, esim. tekniset ominaisuudet: käytön helppous, nopeus, tehokkuus)
  - b. Arvon hedonistiset lähteet (elämyksellisyys, tunteita herättävä: turvallisuus, yksityisyyttä suojaava, uutuuden viehätys, käytön viihteellisyys ja mukavuus)

### TEEMA: LAATU JA ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN VERKKONEUVOTTELUSSA

4. Mitä odotuksia sinulla oli verkkoneuvottelulle palvelukanavana?
5. Mistä nämä odotukset muodostuivat? (Esim. vaikuttiko markkinointi, yrityskuva vai enemmän henkilökohtaiset tekijät odotuksiin, mm. tarpeet ja arvot)
6. Vastasiko verkkoneuvottelu odotuksiasi? (Korostetaan, kysymys ei tähtää verkkoneuvottelun lopputulemaa koskeviin odotuksiin vaan verkkoneuvottelun käyttöön palvelukanavana)
  - a. Miltä osin vastasi?
  - b. Miltä osin ei vastannut?
7. Yllättikö jokin asia sinut verkkoneuvottelussa positiivisesti?
  - a. Mikä?
  - b. Miksi?

8. Entä yllättikö jokin asia sinut verkkoneuvottelussa negatiivisesti?
- a. Mikä?
  - b. Miksi?
9. Miten tyytyväinen asteikolla yhdestä viiteen olit verkkoneuvottelun tekniseen toimintaan ja käytettävyyteen?
- 1. Erittäin tyytymätön
  - 2. Jokseenkin tyytymätön,
  - 3. Ei tyytyväinen eikä tyytymätön
  - 4. Jokseenkin tyytyväinen
  - 5. Erittäin tyytyväinen
- a. Miksi?
10. Miten onnistuneeksi asteikolla yhdestä viiteen kuvailisit verkkoneuvottelukokemuksesi?
- 1. Erittäin epäonnistuneeksi
  - 2. Jokseenkin epäonnistuneeksi
  - 3. Ei onnistuneeksi eikä epäonnistuneeksi
  - 4. Jokseenkin onnistuneeksi
  - 5. Erittäin onnistuneeksi
- a. Miksi?

**TEEMA: VERKKONEUVOTTELUN KEHITTÄMINEN ASIAKASLÄHTÖISEMMÄKSI**

11. Miten kehittäisit verkkoneuvottelua?
12. Miten kasvattaisit verkkoneuvottelun suosiota muiden asiakkaiden keskuudessa?
13. Uskoisitko jatkossa käyttäväsi verkkoneuvottelua?
14. Suositteisitko verkkoneuvottelua muille asiakkaille?
- a. Kyllä, miksi?
  - b. En, miksi?